



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
фінансово-правового факультету

**Харків
2019**

МАРЧЕНКО О. С. Юридичний консалтинг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 101 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15. 01. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого,

Модуль I. ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ВИД ЮРИДИЧНОЇ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС

Лекція 1. Консультування з правових питань: юридична практика та юридичний консалтинг

План

1. Юридичне консультування як напрям юридичної практичної діяльності.

2. Консультаційна діяльність корпоративних (in-house) юристів: характеристики та організація. Адвокатська консультаційна діяльність.

3. Юридичний консалтинг: професія, підприємництво, сервісна діяльність. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні.

1. Юридичне консультування як напрям юридичної практичної діяльності

Юридичне консультування – це професійна діяльність фахівців з різних галузей права, метою якої є надання у консультаційній формі кваліфікованої допомоги фізичним і юридичним особам у розв’язанні різноманітних правових проблем; спосіб вирішення професійних завдань, поетапна процедура, використовується в юридичній практиці фахівцями різних напрямів для орієнтації фізичних і юридичних осіб шляхом правових порад, забезпечення необхідною правовою інформацією і вибору оптимального варіанта вирішення проблеми.

Юридичне консультування є одним із напрямів *юридичної практичної діяльності* як системи свідомо-вольових конкретних дій і операцій з охорони і захисту прав, свобод та законних інтересів особи, що здійснюються юристами на професійній основі у межах права і мають юридичні наслідки. *Юридична практика* – це нормативно закріплена система діяльності юристів із прийняття (зміни), тлумачення (конкретизації), використання і застосування правових приписів, яка сполучає накопиче-

ний і накопичуваний соціально-правовий досвід у цих сферах.

Юридична практична діяльність охоплює такі дії юристів, як:

– ведення юридичної справи, що означає дії зі встановлення фактичних обставин справи, вибору і аналізу юридичних норм, вирішення юридичної справи;

– тлумачення правових текстів як діяльність юриста щодо встановлення змісту нормативних і індивідуальних приписів, яка спрямована на забезпечення їх практичної реалізації і складається зі з'ясування змісту правових правил для себе і роз'яснення їх іншим суб'єктам;

– консультування з правових питань;

– представництво інтересів суб'єкта права в юридичних справах у різних державних та недержавних органах, установах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види діяльності у сфері права (КВЕД-2010)

№ з/п	Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД)-2010: Клас 69.10 «Діяльність у сфері права»
1	Юридичне представництво інтересів однієї сторони, що виступає проти іншої сторони у судах або інших судових органах, як особисто членами колегії адвокатів, так і під їх керівництвом:
1.1	консультаційні послуги та представництво у цивільних справах
1.2	консультаційні послуги та представництво у кримінальних справах
1.3	консультаційні послуги та представництво у трудових суперечках
2	Загальні консультації та складання юридичних документів:
2.1	свідоцтв про реєстрацію підприємств, статутів підприємств та інших документів, пов'язаних зі створенням підприємств
2.2	патентів і авторських прав
2.3	з підготовки різних юридичних документів, заповітів, доручень тощо
3	Діяльність державних та приватних нотаріусів, судових виконавців, третейських суддів, експертів і арбітрів

Важливою формою юридичної практичної діяльності є **правова допомога: у широкому розумінні** – це діяльність, спрямована на реалізацію та захист прав, свобод і законних інтересів суб'єктів, яка здійснюється уповноваженими на те особами чи органами у порядку і формах, не заборонених законодавством, пов'язана із застосуванням правових норм; **у вузькому розумінні** – це правові заходи, що здійснюються уповноваженими суб'єктами для забезпечення правильної орієнтації у чинному законодавстві конкретної особи, яка перебуває у складних життєвих обставинах та потребує сторонньої допомоги. Безоплатна правова допомога гарантується державою та повністю або частково надається за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів та інших джерел.

Метою юридичної практичної діяльності є перетворення, закріплення, охорона, відновлення правових відносин. Залежно від предмета відання установ, де працюють юристи, вона набуває конкретного характеру і виражається у завданнях і функціях їх діяльності, реалізується відповідно до їх компетенції.

Головні ознаки юридичної практичної діяльності:

1) є різновидом соціальної діяльності і зберігає її ознаки, передусім соціальну корисність;

2) здійснюється у сфері впливу права і набуває різних правових форм – нормотворчої, правозастосовної, правоохоронної, правозахисної, контрольно-наглядової тощо;

3) виражається в юридичних діях і операціях – цілеспрямованих, планованих, які вимагають професійно-правових навичок, уміння, прийомів, підготовки, технічної оснащеності та ін.;

4) передбачається одержання результату за допомогою правових засобів і різних способів, настання юридичних наслідків або створення умов для дій, виконання яких приводить до таких наслідків;

5) реалізується колективними й індивідуальними суб'єктами права;

6) перебуває у системі суспільних зв'язків, правовідносин, спрямована на їх упорядкування та узгодження;

7) є важливим чинником формування правового порядку і засобом його відновлення у випадку порушення;

8) відіграє інтегруючу роль у правовій системі, пов'язуючи воедино норми права й індивідуально-правові приписи, суб'єктивні права і юридичні обов'язки, акти тлумачення і прийняті рішення.

Ефективна консультативна діяльність вимагає від юриста не тільки накопичення й ефективної реалізації на практиці фахових знань, а й всебічного оволодіння методами, засобами та інструментами консультування, організації консультативного процесу, навичками продуктивних комунікацій з замовниками юридичних послуг.

Юридичне консультування як напрям юридичної практичної діяльності та форма правової допомоги здійснюється корпоративними (in-house) юристами, адвокатами як самозайнятими особами, адвокатськими бюро та адвокатськими об'єднаннями, суб'єктами юридичного консалтингу – юристами, які є фізичними особами-підприємцями, та юридичними фірмами, які мають різні організаційні форми.

2. Консультативна діяльність корпоративних (in-house) юристів: характеристики та організація. Адвокатська консультативна діяльність

Внутрішнє юридичне консультування – це сукупність різних видів консультативної діяльності, що здійснюється корпоративними юристами підприємства та його спеціалізованими підрозділами (юридичними відділами та службами).

Внутрішні юристи (in-house lawyer) або корпоративні юристи є найманими працівниками підприємства, **професійними обов'язками** яких є: моніторинг змін у законодавстві; попередження правопорушень у діяльності компанії; захист корпоративних інтересів у владних та правоохоронних органах; підготовка, експертиза та контроль виконання договорів; участь у проведенні перевірок, зовнішніх і внутрішніх конференцій; захист активів, у тому числі інтелектуальної власності; претензійно-позовна робота; модерація конфліктів і спорів всередині компанії; компласнс контроль; формування правової культури та ін.

Відповідно до Національного класифікатора України

ДК 003:2010 «Класифікатор професій» (КП) визначено такі професії, як: **юрисконсульт**, до професійних завдань якого входить забезпечення дотримання законодавства у рамках тієї чи іншої форми правових взаємовідносин суб'єктів господарської діяльності (КП: 2429 Інші професіонали в галузі правознавства: 25500 1 Юрисконсульт), та **спеціаліст-юрисконсульт**, який є держслужбовцем (КП: 2419 Професіонали у сфері державної служби, маркетингу, ефективності підприємництва, фінансової діяльності, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності: 2419.3 76 Спеціаліст-юрисконсульт).

Внутрішнє юридичне консультування може здійснюватися за різними **організаційними формами**, як-от:

а) юридичний відділ як функціональний підрозділ підприємства;

б) юридичний підрозділ як центр відповідальності, видами якого є такі: центр витрат, який діє на основі кошторису витрат; центр прибутку, якому встановлюються внутрішні ціни на консультаційні послуги, складовою яких є умовно-розрахунковий прибуток; центр інвестицій, діяльність якого спрямована на реалізацію інноваційно-стратегічних консультаційних проектів;

в) юридична служба – комплекс юридичних підрозділів, створених на підприємстві з метою ведення правової роботи;

г) юридичне підприємство як структурна одиниця корпорації, яка здійснює внутрішнє та зовнішнє юридичне консультування.

Корпоративні юристи, юридичні відділи, підрозділи та служби підприємств забезпечують безперервність консультаційного процесу, професійність та ефективність правової роботи на підприємстві. Вибір організаційної форми внутрішнього юридичного консультування зумовлений багатьма чинниками, серед яких основними є характер, масштаб і структура бізнесу, розмір та етап життєвого циклу підприємства, його фінансові можливості, завдання, які стоять перед керівництвом, рівень кваліфікації персоналу, забезпеченість фірми інтелектуальними ресурсами, ступінь її інноваційної активності, рівень розвитку ринку юридичних послуг.

Підприємство має можливість звертатися за правовою допомогою до зовнішніх консультантів, до яких належать адвокати, суб'єкти юридичного консалтингу. **Зовнішнє юридичне консультування** – це сукупність різних видів консультаційної діяльності, що здійснюється юристами та їх організаціями, які є незалежними від підприємства – замовника юридичної послуги.

Зовнішнім консультантом з правових проблем є **адвокат** (від лат. *advocates* – прикликаний, від лат. *advoco* – запрошуюю) – юрист, що надає професійну правову допомогу громадянам та юридичним особам шляхом реалізації права в їх інтересах. Адвокатом може бути фізична особа, яка має повну вищу юридичну освіту, володіє державною мовою, має стаж роботи у галузі права не менше двох років, склала кваліфікаційний іспит, пройшла стажування (крім випадків, встановлених Законом України), склала присягу адвоката України та отримала свідоцтво про право на зайняття адвокатською діяльністю.

Адвокатська діяльність – це незалежна професійна діяльність адвоката щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правової допомоги клієнту.

Консультаційна адвокатська діяльність – це комплекс професійних дій адвоката, спрямованих на вирішення конкретної правової проблеми клієнта, процес взаємодії адвоката та клієнта (довірителя) з метою знаходження правових методів та засобів вирішення юридичних проблем замовника юридичних послуг. Консультування має на меті вирішення адвокатом декількох завдань, серед яких: збирання найбільш повної інформації щодо наявного правового конфлікту; аналіз отриманої інформації; матеріально-правова та процесуально-правова кваліфікація обставин справи; визначення усіх можливих способів вирішення конфлікту; аналіз переваг та недоліків запропонованих варіантів розв'язання ситуації.

Адвокат, який здійснює адвокатську діяльність індивідуально, є **самозайнятою особою**, може відкривати рахунки у банках, мати печатку, штампи, бланки (у тому числі ордери) із зазначенням свого прізвища, імені та по батькові, номери і дати видачі свідоцтва про право на зайняття адвокатською діяльністю.

Адвокатське бюро є юридичною особою, створеною одним адвокатом, і діє на підставі статуту. Найменування адвокатського бюро повинно включати прізвище адвоката, який його створив. Адвокатське бюро має самостійний баланс, може відкривати рахунки у банках, мати печатку, штампи і бланки із своїм найменуванням, залучати до виконання укладених договорів про надання правової допомоги інших адвокатів на договірних засадах. Адвокатське бюро зобов'язане забезпечити дотримання професійних прав адвокатів та гарантій адвокатської діяльності.

Адвокатське об'єднання є юридичною особою, створеною шляхом об'єднання двох або більше адвокатів (учасників), і діє на підставі статуту. Адвокатське об'єднання має самостійний баланс, може відкривати рахунки у банках, мати печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням.

3. Юридичний консалтинг: професія, підприємництво, сервісна діяльність. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні

Юридичний консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців з права з надання юридичних послуг з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку.

Юридичний консалтинг є діловою послугою та за статистичною класифікацією видів послуг належить до сектору «Професійні та консалтингові послуги».

Юридичному консалтингу притаманні взаємопов'язані змістовні вектори:

– *підприємницький вектор*: юридичний консалтинг – це підприємництво, тобто самостійна, ініціативна, на власний ризик господарська діяльність індивідуально практикуючих юристів та юридичних фірм з надання юридичних послуг;

– *професійно-інтелектуальний вектор*: юридичний консалтинг – це інтелектуальна діяльність професіоналів з продукування, накопичення та передавання правових знань та інформації;

– *сервісний вектор*: юридичний консалтинг є діловою

послугою, надання якої здійснюється у процесі юридичного обслуговування клієнтів.

Змістовні вектори юридичного консалтингу, з одного боку, визначають ті риси юридичного бізнесу, які є загальними для підприємницької діяльності у будь-якій галузі: самостійність, ризикованість, ринкова визначеність та спрямованість, націленість на отримання прибутку та мінімізацію витрат, інноваційність; з іншого боку, обумовлюють специфічні характеристики підприємницької діяльності юристів: знаннєємність юридичного обслуговування, інтелектуальні ресурси та інтелектуальний продукт, що набуває форми юридичної послуги, професійна репутація, юридична етика. Юридичний консалтинг продукує та накопичує правові знання, які у процесі професійного юридичного консультування отримують інституційне закріплення в юридичних послугах і передаються клієнтам разом з супутньою правовою інформацією на комерційних засадах у процесі юридичного обслуговування.

Юридичний бізнес – це орієнтована на досягнення правового результату і одержання прибутку професійна діяльність індивідуально практикуючих фахівців з права і юридичних фірм, інтелектуальним продуктом якої є правові знання і інформація, які одержали інституційне закріплення в юридичних послугах, основою є інтелектуальні ресурси, відмітними ознаками – інтелектуальність, творчий підхід, новаторство, інноваційність та інновативність, співпраця з клієнтами на усіх стадіях юридичного обслуговування.

Головним ресурсом, конкурентною перевагою та обмежуючим чинником юридичного бізнесу є його професійно-інтелектуальний вектор, насамперед – знання і досвід юристів. Роль підприємницького вектора полягає у забезпеченні інвестицій в інтелектуальний продукт юристів та його комерціалізації, визнанні ринком послуг юридичного консалтингу. Сервісний вектор визначає клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу, його спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів.

Юридичному консалтингу притаманні загальні для всіх видів підприємницької діяльності організаційні форми: одноосо-

бове володіння, партнерство, корпорація, які мають специфічні для юридичної консультаційної діяльності переваги та недоліки.

Одноособове володіння є ефективним, якщо юридичний бізнес спрямований на надання обмеженої кількості послуг, як правило, у певній галузі права чи індустрії. Багатопрофільний юридичний консалтинг, що потребує різногалузевих знань, значних витрат ресурсів і часу, спроможні ефективно здійснювати об'єднання професіональних консультантів – юристів, насамперед, у формі партнерств. Одноособове володіння є організаційною формою підприємницької діяльності приватно-практикуючого юриста, який здійснює юридичне консультування як фізична особа-підприємець.

Партнерства юристів можуть бути дворівневими: перший рівень – це пайові або повні партнери, які мають частку у статутному капіталі партнерства, беруть участь у розподілі прибутку та прийнятті рішень з питань юридичного консалтингу; другий рівень – непайові (молодші) партнери (партнери на зарплаті, радники), які не мають частки у статутному капіталі, не беруть участі у розподілі прибутку, але залучаються до прийняття рішень з певних питань діяльності партнерства. Відносини партнерів врегульовано партнерськими угодами, у яких визначено економічні, фінансові, організаційні, правові, професійні принципи їх діяльності.

Перевагою партнерств юристів є можливість об'єднання майна і діяльності професіоналів з права на договірних засадах з метою закріплення у юридичному бізнесі специфічних інтелектуальних ресурсів засновників (учасників), які набувають статусу партнерів. По-перше, фахівець з права, приймаючи рішення про організаційну форму юридичного бізнесу, обирає партнерство з іншим фахівцем, розраховуючи саме на збільшення інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу. По-друге, партнерство залучає юриста у статусі консультанта-партнера, а не найманого працівника. Завдяки зазначеному статусу спеціалізовані інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу, з одного боку, залучаються для роботи у партнерстві, з іншого боку, закріплюються (монополізуються) партнерством за

допомогою мотивації власника (співвласника) юридичного бізнесу. Але значним недоліком партнерства є можливість його розпадання у зв'язку з суперечностями між партнерами. Вихід партнера із партнерства є втратою його головної конкурентної переваги – висококваліфікованого юриста, що є реальною загрозою юридичному бізнесу загалом або одному з його напрямів. Крім того, наслідком виходу юриста-партнера з партнерства може бути або поява у недалекому майбутньому на ринку юридичного консалтингу нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності юридичної фірми – конкурента, до якої перейшов колишній партнер.

Партнерства можуть бути організаційною формою співпраці українських та зарубіжних юридичних фірм. Наприклад, українська юридична фірма EVRIS надає юридичні консультації через низку партнерств з юридичними фірмами, розташованими у Великій Британії, на Кіпрі та в Європі.

Специфічною перевагою корпорації як організаційної форми юридичного бізнесу є наявність великих можливостей залучення, закріплення та монополізації інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу, що є джерелом інтелектуальної ренти, специфічним недоліком – можливістю розбіжності та суперечливості інтересів юристів як акціонерів та професіоналів юридичного консультування.

Сучасними тенденціями розвитку юридичного бізнесу в Україні є такі, як його масштабізація, цифровізація та інтернаціоналізація, міжпослугова інтеграція, конкуренція за персонал, юридичні інновації, юридичні стартапи, **юридичний краудсорсинг** як технологія пошуку, відбору, мобілізації, передавання та використання правових знань у електронних спільнотах. **Головні напрями юридичного краудсорсингу:** отримання правових знань та інформації через мережу Інтернет як глобальне джерело знань; залучення до розв'язання певних проблем, що виникають у процесі юридичного консультування, широкого кола учасників електронних спільнот професійного напрямку, що не мають територіальних, географічних, корпоративних та інших обмежень (краудкастинг); експертна оцінка юридичних

новацій професійними електронними спільнотами; надання та просування юридичних послуг та їх творців через Інтернет-мережу.

Форми юридичного краудсорсингу:

– внутрішній юридичний краудсорсинг – обмін правовими знаннями та інформацією у межах корпорації. Ця форма краудсорсингу актуальна, якщо, по-перше, підрозділи корпорації територіально відокремлені один від одного, по-друге, застосовується така модель зайнятості юриста, як віддалена робота в інтернеті (freelance). Рівень інтеграції неявних знань персоналу визначається структурою та менеджментом корпорації;

– партнерський юридичний краудсорсинг – інтелектуальна співпраця юристів різних фірм з обміну правовими знаннями та інформацією. Ця форма краудсорсингу обмежується конкуренцією на ринку юридичних послуг, але доцільність її розвитку визнана юристами, оскільки вона є додатковим каналом професійних знань та обміну досвідом. Партнерський юридичний краудсорсинг може також застосовуватися, якщо для розв'язання правової проблеми треба залучити знання фахівців інших галузей спеціалізації: економістів, фінансистів, аудиторів, психологів;

– зовнішній юридичний краудсорсинг як залучення до вирішення певної правової проблеми знань учасників електронних спільнот;

– експертний юридичний краудсорсинг, який застосовують юристи, юридичні фірми, державні установи та громадські організації з метою виявлення суспільної думки щодо проєктів певних нормативних актів та їх оцінки.

Лекція 2. Послуги юридичного консалтингу: види, ринок, регулювання

План

1. Юридичні послуги: визначення, головні ознаки та типи.
2. Види юридичних послуг. Юридичні індустрії та юридичні практики.
3. Ринок послуг юридичного консалтингу: головні характеристики, структура, особливості розвитку в Україні.
4. Регулювання юридичного консультування в Україні.

1. Юридичні послуги: визначення, головні ознаки та типи

Юридичні послуги – це певні професійні дії фахівців з права з надання правової допомоги фізичним та юридичним особам – суб'єктам господарської діяльності та населенню, спрямовані на задоволення їх потреб, забезпечення вигод, досягнення корисного ефекту як певного правового результату.

Юридичні послуги є:

– *соціальними*, оскільки правова допомога надається особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, з метою розв'язання їхніх проблем;

– *професійними* – це дії фахівців з різних галузей права з розв'язання проблем клієнтів юридичного консалтингу;

– *інтелектуальними* – це професійні дії юристів, основними ресурсами здійснення яких є знання і інформація, а результатом – вигоди клієнта від їх засвоєння та використання у господарській діяльності;

– *інформаційними* – результатом яких для клієнта є отримання правових знань та інформації.

Юридичні послуги мають ознаки інформаційних, навчальних та інноваційних послуг.

Юридичні послуги є знаннеорієнтованими, їх змістом та

головними ресурсами є правові знання та інформація.

Правова інформація – це сукупність документальних або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику. Уся правова інформація, як зазначається у Законі України «Про інформацію», за характером джерел поділяється на дві основні групи: **офіційну (нормативну) і неофіційну (ненормативну)**, які різняться метою, властивостями. Офіційна правова інформація міститься в нормативних, правозастосовних і статистичних документах. Її джерелом є державні органи і посадові особи. Для офіційної інформації обов'язковою вимогою є повнота. Джерелом неофіційної правової інформації є матеріали наукових досліджень, лекцій, доповідей з правової тематики. Правова інформація поділяється на **відкриту та з обмеженим доступом, яка може бути конфіденційною і таємною**. Конфіденційна інформація – це відомості, якими користуються і розпоряджаються фізичні чи юридичні особи, котрі поширюють їх на власний розсуд відповідно до умов, здебільшого передбачених законом. До таємної інформації належать відомості, які містять передбачену законом таємницю. Її розголошення забороняється, оскільки це може завдати значної шкоди суспільству, державі, особі.

Правові знання – спеціалізовані знання про правові норми і принципи та механізм правового регулювання. У їх складі: спеціальні знання як наукові і практичні знання та навички, які відповідають сучасному рівню розвитку галузей права та використовуються (застосовуються) у юридичній діяльності; поінформованість про право як соціальне і культурне явище. **Інтеграція правових знань** у процесі юридичного консультування – це комплексний багатостадійний процес їх руху як інтелектуального ресурсу юридичного консультування (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 – Ланцюжок інтеграції правових знань
у юридичному консультуванні**

Складові	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>
Створення знань	Творення нового знання шляхом переробки інформації, що здійснюють фахівці права у процесі наукової, освітньої, практичної юридичної діяльності (зокрема у процесі юридичного консультування)
Залучення знань	Використання юристами та юридичними фірмами некомерційних та ринкових каналів розповсюдження правових знань та інформації
Оволодіння знаннями	Здійснюється у процесі навчання та юридичної практичної діяльності фахівців з права
Перетворення знань	По-перше, це трансформація неявних знань у явні і навпаки, що включає: а) соціалізацію знань – передавання неявних знань у процесі діалогу, обміну досвідом і навчання; б) екстеріоризацію – перетворення неявних знань у явні; в) комбінацію – перенесення явних знань у документи і бази даних; г) інтеріоризацію – перетворення явних знань у неявні за допомогою навчання і практики. По-друге, трансформація індивідуального знання у колективне, що забезпечує незалежність знанневих ресурсів юридичної фірми від можливих втрат, внаслідок звільнення їх працівників-юристів як носіїв неявних правових знань
Обмін знаннями	Некомерційний обмін правовими знаннями здійснюється: 1) у межах юридичної фірми у процесі а) сумісної діяльності її співробітників з вирішення певних проблем, що має значний навчальний ефект, б) внутрішньофірмового навчання; 2) у процесі обміну досвідом між юридичними фірмами та юристами. Комерційний обмін знаннями передбачає їх комерціалізацію через механізм ринку юридичних послуг. Специфічним каналом обміну знаннями і досвідом є заходи, що здійснюються професійними громадськими асоціаціями юристів різного рівня

1	2
Збереження знань	Здійснюється шляхом створення бази знань юридичної фірми та юристів, системи забезпечення їх знанневих ресурсів, інтелектуальної безпеки бізнесу, управління знаннями
Дифузія знань	Розповсюдження правових знань а) в межах юридичної фірми – внутрішня дифузія; б) серед замовників юридичних послуг, їх персоналу, партнерів тощо – зовнішня дифузія
Використання знань	1) Перетворення знанневих ресурсів у процесі юридичного обслуговування в інтелектуальний продукт юристів у формі юридичних послуг; 2) використання клієнтами юридичного консалтингу отриманих у процесі юридичного обслуговування правових знань

Юридичні послуги нематеріальні, невіддільні від їх джерела – юриста, якісно неоднорідні. Їх специфічними ознаками є: активна участь клієнта у сумісному з юристом розв'язанні його правової проблеми, нерозривність виробництва та споживання у формі співпраці юриста та клієнта у юридичному консультативному процесі; можливість отримання «у запас», унікальність як неповторність, обумовлена специфікою клієнта та його правової проблеми, необхідність договірною встановлення правомочностей юриста та клієнта щодо інтелектуального продукту юридичного консалтингу, мобільність юридичного обслуговування.

За змістом і спрямованістю дій юристів юридичні послуги поділяються на такі *типи*: 1) юридичні послуги консультативного типу – це надання юристами професійних порад, рекомендацій, висновків, розробка та здійснення консультативних проєктів, що сприяють розв'язанню проблем клієнтів; 2) юридичні послуги-функції, до яких належать: а) послуги-функції як аутсорсинг – виконання юристами чи юридичними фірмами певних професійних функцій і робіт за замовленням клієнтів. Юристи, наприклад, здійснюють ведення судових справ, договірну та претензійну роботу тощо; б) послуги-функції як власні професійні дії юриста, необхідні для розв'язання правових проблем клієнта. Наприклад, реєстрація і ліквідація підприємств, представництво інтересів клієнтів тощо.

2. Види юридичних послуг. Юридичні індустрії та юридичні практики

За критерієм спрямованості професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють юридичні послуги з: авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін.

Треба зазначити, що юристи спеціалізуються на наданні як окремих видів юридичних послуг – *предметна спеціалізація*, так і послуг з різних галузей права – *галузева спеціалізація*. Слід виокремити трансакційні юридичні послуги як юридичний супровід ринкової діяльності клієнтів, пов'язаної з передаванням прав власності на основі договорів.

Юридичні послуги поділяються на оперативні, що спрямовані на розв'язання поточних проблем їх замовників, та *стратегічні*, змістом яких є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін бізнесу клієнта, таких, як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та ін. Оперативне юридичне обслуговування може здійснюватися в *абонементній формі*.

За критерієм головних замовників юридичних послуг слід виділити:

- юридичні послуги, що надаються фахівцями з права населенню;
- юридичні послуги суб'єктам підприємницької діяльності – фізичним і юридичним особам, які є видом ділових послуг;
- юридичні послуги державним установам, громадським організаціям та ін.

Послуги юридичного консалтингу *за їх структурою* можуть бути *простими*, змістом яких є певна предметна спеці-

алізація юриста; **складними** як сукупність простих послуг; пакетними, у складі яких не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші послуги.

Діяльність юристів може бути спрямована на надання послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки, наприклад, у будівництві, транспорті, шоу-бізнесі, туризмі, на фондовому ринку, або здійснюють певні види економічної діяльності: зовнішньоекономічну, інвестиційну, інноваційну та інші – **це індустрії юридичного консалтингу**. Галузі права і певні види юридичних послуг – **це юридичні практики**.

Юридичні послуги «pro bono» – добровільні 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 юристом їх соціального значення та його власної соціальної ролі і відповідальності, визначається етичними нормами юридичної практичної діяльності. Витрати юристів на надання їх не компенсуються. Це безоплатна для споживача і некомпенсована для юриста правова допомога. Крім того, надання послуг «pro bono» є добровільною діяльністю юриста, а не обов'язковою як безоплатна правова допомога, зобов'язання суб'єктів надання якої визначено законом.

Юридичні послуги online, що надаються через Інтернет, можуть бути платними та безкоштовними, сприяють економії часу клієнтів юридичного консалтингу. Ідея і головна перевага таких послуг – мобільність.

Міжнародний юридичний консалтинг – це діяльність юридичних фірм та незалежних юристів-консультантів з надання професійної допомоги з розв'язання правових проблем ведіння бізнесу суб'єктам господарської діяльності різних країн та вітчизняним підприємцям з правових питань їх зовнішньоекономічної діяльності.

Юридичний квазіконсалтинг – діяльність у сфері юридичного консалтингу, що формально є професійною консульта-

ційною діяльністю з надання правової допомоги, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх правових проблем методами, що суперечать професійним та етичним нормам юридичної практики, а у певних випадках і нормам права. До юридичного квазіконсалтингу належать юридичні фірми та фахівці з права, які: 1) надають неякісні послуги за низькою ціною – це непрофесійний юридичний квазіконсалтинг; 2) діють поза межами правового поля юридичної практичної діяльності – це протиправний юридичний квазіконсалтинг.

3. Ринок послуг юридичного консалтингу: головні характеристики, структура, особливості розвитку в Україні

Ринок послуг юридичного консалтингу – це соціально-економічний механізм передавання та прийняття прав власності на особливий об'єкт купівлі-продажу – правові знання та інформацію, інституціональною формою яких є юридичні послуги.

Ринок послуг юридичного консалтингу є:

- складовою ринкової інфраструктури національної економіки загалом і її окремих структурних елементів;

- сегментом ринку ділових послуг та складовою його інфраструктури, а також інфраструктури кожного виду ділових послуг – ринків аудита, бухгалтерського обслуговування, управлінського консультування, тренінгу, рекрутинга, забезпечення інформаційними технологіями тощо;

- структурним елементом ринку інтелектуальних ресурсів (знань);

- сегментом ринку інтелектуальної власності, оскільки юридичні послуги є формою інституційного закріплення правових знань та інформації, які є об'єктом інтелектуальної власності юристів;

- складовою інфраструктури інноваційної діяльності, оскільки юридичний консалтинг є елементом національних інноваційних систем;

- сегментом ринку освітніх послуг є навчальний юридичний консалтинг;

– *ринком замовлень*, що пов'язано з розривом у часі між замовленням і наданням юридичних послуг: на ринку юрист пропонує клієнту свою здатність розв'язати його правову проблему, а клієнт формує платоспроможний попит на послугу, яка буде надаватися після укладення контракту з юристом;

– *ринком клієнта*, оскільки визначальна роль на ринку юридичних послуг належить попиту.

Структура ринку юридичних послуг *за предметним критерієм* характеризується: а) часткою певних видів юридичних послуг (юридичних практик) у загальному їх обсязі; б) часткою юридичних фірм у їх загальній кількості, що здійснювали певні юридичні практики. Відповідно до другого критерію, за даними газети українських юристів «Юридична практика» (№ 49 від 04 грудня 2018 року), у 2018 р. майже кожна юридична фірма, яка увійшла до ТОП-50, займалася вирішенням спорів. Рівень поширення цієї практики – 96%. Реально показник може бути ще вище, адже юридичні фірми, які заявляють, приміром, про спеціалізацію виключно в інтелектуальній власності, також ведуть помітний пул судових справ. Частка практики корпоративного права – 87%, що є дещо меншим за 2017 р., але зміщення акцентів всередині цієї практики дає передумови збільшення попиту, а тому і поширеності. Індикатором поступового поліпшення економічної ситуації може служити практика М & А, яка показала 10% зростання поширеності. У п'ятірку найбільш поширених на українському юридичному ринку практик також увійшли податкове право, банківське та фінансове право. Далі розташувалися практики інтелектуальної власності, земельного права та нерухомості, захисту бізнесу і кримінального права. Зберігається тенденція секторальної спеціалізації юридичних фірм. У числі найбільш перспективних практик – ІТ-сфера, аграрний сектор, енергетика, фармацевтика.

Отже, у 2018 р. лідерами з розповсюдження на юридичному ринку України залишалися класичні практики – судова, корпоративна, податкова. Вони ж формують тріаду найбільш високодохідних сегментів ринку.

За суб'єктним критерієм пропозицію на ринку юридичного консалтингу формують:

1. Міжнародні юридичні фірми, які створили підрозділи, філії, офіси в Україні.

2. Українські юридичні фірми, діяльність яких поширюється на національний ринок та ринки юридичних послуг інших країн (українські транснаціональні юридичні фірми).

3. Українські юридичні фірми, які мають столичний та регіональні офіси.

4. Українські юридичні фірми столичного сегмента.

5. Українські юридичні фірми регіональних сегментів.

6. Адвокатські бюро та адвокатські об'єднання.

6. Індивідуально практикуючі юристи: а) фізичні особи-підприємці; б) адвокати як самозайняті особи.

8. Альтернативні організації, що надають ділові послуги: аудиторські, консалтингові, інжинірингові, та інші фірми.

9. Викладачі, науковці, для яких юридичний консалтинг є формою додаткової зайнятості поряд з викладанням і науково-дослідницькою діяльністю.

Попит на послуги юридичного консалтингу формують фізичні і юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності: приватні підприємці, малий, середній та великий бізнес, національні, транснаціональні українські підприємства, міжнародні фірми та ін.

За територіальним критерієм ринок юридичного консалтингу України можна розділити на центральний (столичний) та регіональні сегменти. Сьогодні м. Київ є осередком філій та офісів транснаціональних юридичних корпорацій, великих та середніх національних юридичних фірм. Бар'єрами, що обмежують доступ регіональних фірм до центрального сегмента, є не тільки ефект масштабу, фінансові ресурси або «ноу-хау» столичних фірм, а й їх контакти з державними установами, представництвами міжнародних організацій, громадськими організаціями, що є соціальним капіталом їх конкурентоспроможності.

Сучасний стан ринку юридичних послуг України характеризується такими явищами та процесами:

1. Комодизація пропозиції юридичних послуг як: а) збільшення пропозиції однотипних юридичних послуг; б) перетво-

рення колись унікальних (нішевих) юридичних практик у звичайні. Наприклад, а) юридичну практику з ведення судових справ у 2018 р. пропонували 96% юридичних фірм, що увійшли до рейтингу «ТОП-50 2018», б) юридичну практику з комплаєнсу – 49% юридичних фірм, тоді як у 2015 р. тільки 4,7%.

2. Пропозиція та розвиток нових юридичних практик. Наприклад, практики White Collar Crime («посадові злочини»), захист бізнесу.

3. Пропозиція інтегрованих мультидисциплінарних послуг. Наприклад, Форензик-послуги, спрямовані на запобігання, виявлення та ліквідацію наслідків економічних злочинів. Надання Форензик-послуг базується на залученні знань та дій не тільки юристів, а й бухгалтерів, економістів, галузевих фахівців.

4. Пріоритетний розвиток юридичних індустрій: IT, фармацевтична галузь, аграрний ринок, енергетика.

5. Посилення конкуренції з боку альтернативних учасників ринку – аудиторських та консалтингових фірм.

6. Швидкий розвиток сегмента навчального юридичного консалтингу.

7. Розвиток Legal tech, що приводить до поширення посередництва online між клієнтом та юридичною фірмою, покращення юридичного самообслуговування, що виключає необхідність звернення до професійних юристів.

4. Регулювання юридичного консультування в Україні

Основними видами регулювання юридичного консультування, що має різні організаційно-правові форми, є:

– державно-нормативне регулювання як сукупність напрямів, заходів та методів впливу держави на: а) економічну поведінку приватнопрактикуючих юристів та юридичних фірм як суб'єктів підприємницької діяльності; б) професійну діяльність адвокатів як самозайнятих осіб, адвокатських бюро та адвокатських об'єднань;

– регулювання з боку професійних громадських об'єднань юристів (саморегулювних організацій) через встановлення правил та норм, регламентуючих діяльність юристів на

усіх стадіях юридичного консультаційного процесу. Цей вид регулювання орієнтований на регламентацію професійного юридичного консультування у його різних організаційних формах на основі кодексів етичних норм та стандартів юридичної практичної діяльності. Він представлений діяльністю різних професійних об'єднань юристів, які можуть бути регіональними, міжрегіональними, національними та міжнародними. Це, наприклад, Асоціація правників України (АПУ) – всеукраїнська громадська організація, заснована у 2002 р., що об'єднує понад 6 тисяч правників та ставить перед собою завдання розвитку юридичної професії, удосконалення законодавства, упровадження етичних стандартів, захисту професійних прав членів АПУ та прав людини загалом; Міжнародна асоціація юристів (ІВА); Рада правничих співтовариств та адвокатур Європи (ССВЕ) та ін.;

– контракте регулювання консультант-клієнтських відносин у сфері юридичного консалтингу;

– внутрішньфірмове регулювання на основі внутрішніх нормативних актів та правил: а) підприємств щодо діяльності корпоративних юристів; б) юридичних фірм щодо діяльності персоналу з юридичного обслуговування клієнтів.

Модуль II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

Лекція 3. Юридична фірма

План

1. Юридична фірма: сервісні, інтелектуальні та підприємницькі характеристики. Види юридичних фірм.
2. Економічний потенціал юридичної фірми: ресурсний і результативний.
3. Загальна структура юридичної фірми. Сервісні та функціональні підрозділи.
4. Персонал юридичної фірми та його оплата.
5. Середовище та життєвий цикл юридичної фірми.

1. Юридична фірма: сервісні, інтелектуальні та підприємницькі характеристики. Види юридичних фірм

Юридична фірма – це організаційна форма юридичного бізнесу, суб'єкт підприємницької діяльності у сфері надання юридичних послуг з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку.

Юридична фірма є:

по-перше, сервісним підприємством – економічно та організаційно відокремленим, самостійним суб'єктом господарської діяльності, створеним його засновниками для задоволення суспільних потреб у юридичних послугах та отримання прибутку. Юридична фірма як сервісне підприємство є організаційною формою послугової діяльності, структурним елементом сфери послуг. Юридичній фірмі як сервісній організації притаманні такі ознаки: 1) у процесі юридичного обслуговування безпосередню участь бере клієнт, оскільки процес надання юридичних послуг спирається на взаємодію та співпрацю персоналу юридичної фірми та клієнта; 2) високий ступінь індивідуалізації юридичного обслуговування відповідно до вимог клієнтів; 3) орієнтація на якісне юридичне обслуговування клієнта

та максимальне задоволення його потреб. Юридичній фірмі притаманні як загальні ознаки сервісного підприємства, так і особливості, що відбивають специфіку консалтингової діяльності у сфері правової допомоги та особливості юридичних послуг;

по-друге, інтелектуальною організацією, що навчається. Юридичні послуги є інтелектуальними – це певні професійні дії фахівців різних галузей права, основними ресурсами здійснення яких виступають загальні та спеціальні правові знання і інформація, а результатом – вигоди клієнта від упровадження інтелектуального продукту юридичного консалтингу, що набуває форми юридичної послуги, у господарську практику. Виходячи з цього юридичне обслуговування має ознаки знанне- і наукомісткої сервісної діяльності.

Юридична фірма як продуцент інтелектуальних послуг, спрямованих на розв'язання правових проблем клієнтів, є: а) інтелектуальною організацією – її головним ресурсом є професійні знання, здатності та навички юристів, капіталом – інтелектуальний капітал юридичного консалтингу; б) організацією, що навчається, яка здатна створювати, набувати та поширювати знання, змінювати свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних ідей та сучасних систем мислення. Необхідними умовами її функціонування є навчання як процес засвоєння інформації та постійна адаптація до динамічного навколишнього середовища. В умовах формування економіки знань найважливішим напрямом організаційного розвитку юридичної фірми є нагромадження таких характеристик, як: культура творчості; «навчання» як безперервний процес створення, одержання, передачі, використання й нагромадження знань; внутрішні і зовнішні мережеві взаємозв'язки й взаємодія;

по-третє, суб'єктом підприємницької діяльності, юридичною особою, єдиним майновим комплексом.

Юридичній фірмі як організаційній одиниці юридичного бізнесу притаманні такі функції:

1) сервісна (виробнича) – продукування інтелектуального продукту – юридичної послуги як трансформація ресурсів юридичного бізнесу, насамперед інтелектуальних, у професійну пораду, консультації, проекти, що спрямовані на розв'язання

правових проблем клієнтів – це здійснення юридичного консультаційного процесу;

2) маркетингова – створення ринкових переваг юридичної фірми та її послуг;

3) матеріально-технічного забезпечення ресурсами юридичного консультаційного процесу;

4) збутова як система заходів, що забезпечують здійснення замовлення та оплати юридичних послуг клієнтами;

5) фінансова – забезпечення юридичного консультаційного процесу фінансовими ресурсами та спрямування їх руху на досягнення цілей юридичного бізнесу;

6) інвестиційна – залучення та здійснення інвестицій у юридичний бізнес;

7) інноваційна – залучення, створення і упровадження юридичних новацій;

8) організаційно-управлінська – організація та управління господарською діяльністю юридичної фірми як цілісної соціально-економічної та техніко-технологічної системи;

9) зовнішньоекономічна – здійснення міжнародного юридичного консалтингу;

10) соціальна – забезпечення соціального розвитку персоналу юридичної фірми, участь у розв'язанні проблем регіону, суспільства;

11) екологічна – здійснення природоохоронних заходів.

Таким чином, юридична фірма – це відокремлений індивідуальний господарюючий суб'єкт сфери послуг, що здійснює підприємницьку діяльність, спрямовану на задоволення суспільних і індивідуальних потреб у професійній правовій допомозі шляхом надання юридичних послуг, що є інтелектуальним продуктом юридичного консалтингу, з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку. У її діяльності поєднуються ознаки сервісного підприємства, інтелектуальної організації, що навчається, соціально відповідального бізнесу.

Видами юридичних фірм за критерієм спектру юридичних практик та індустрій, що надаються, є такі:

1) диверсифіковані юридичні фірми, серед яких:

а) компанії «повного циклу» (широкого спектру послуг) –

«юридичні супермаркети». Це, як правило, юридичні фірми, які за розміром доходу та чисельністю персоналу належать до великого та середнього юридичного бізнесу;

б) багатопрофільні середні та малі юридичні фірми, що надають повний спектр юридичних послуг для обмеженого кола клієнтів та мають невеликий штат юристів;

в) «юридичні кабінети» – малі юридичні фірми, що надають обмежений спектр юридичних послуг;

2) спеціалізовані юридичні фірми:

а) фірми, що спеціалізуються на певній юридичній практиці чи клієнтській індустрії;

б) фірми нішевої спеціалізації, що діють у незайнятому сегменті ринку юридичних послуг, а також юридичні стартапи, орієнтовані на нові юридичні послуги та технології юридичного консалтингу;

в) юридичні бутики (фр. boutique від латинського apothese – комора). Юридичний бутик відрізняється від юридичних супермаркетів та нішевих фірм, по-перше, індивідуальним підходом до вирішення завдань клієнта. Тут не практикується конвеєрний спосіб обслуговування клієнтів, який часто зустрічається у роботі юридичних супермаркетів. По-друге, принципом юридичної бутика є ексклюзивність якості послуг. В Україні діють також юридичні «квазібутики», які розвивають декілька юридичних практик. Сьогодні юридичні супермаркети формують власну мережу юридичних butikів.

2. Економічний потенціал юридичної фірми: ресурсний і результативний

Можливості та здатності юридичної фірми до ефективної господарської діяльності визначаються її економічним потенціалом.

Економічний потенціал юридичної фірми – це сукупність виробничих, ринкових, фінансових, інвестиційних, інноваційних та інших джерел, можливостей, здатностей, що забезпечують досягнення цілей юридичного бізнесу, а також потенційно можливі результати її господарської діяльності.

Відповідно до ресурсного підходу економічний потенціал юридичної фірми – це її **ресурсний потенціал** – сукупність ресурсів та їх комбінація, що забезпечують досягнення цілей господарської діяльності. Його складовою є **потенціал управління** – сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління забезпечити позитивний синергетичний ефект від використання ресурсного потенціалу.

Види ресурсів юридичного консалтингу:

1) *за формою: матеріальні, нематеріальні, трудові, монетарні (фінансові);*

2) *за цінністю для господарської діяльності: загальні – ресурси, цінність яких не залежить від використання конкретною фірмою, оскільки всередині і поза нею вони оцінюються однаково; специфічні – ресурси, цінність яких усередині юридичної фірми вища, ніж поза нею; інтерспецифічні – взаємодоповнюючі, взаємоунікальні ресурси, що забезпечують позитивний синергетичний ефект, максимальна цінність яких досягається тільки при використанні у певній юридичній фірмі;*

3) *за здатністю юридичної фірми замінювати ресурси у короткостроковому періоді: постійні – ресурси, які юридична фірма неспроможна замінити, перемінні – ресурси, які вона має можливість замінити. Ця класифікація важлива для визначення можливостей юридичного бізнесу щодо збільшення чи зменшення обсягу наданих юридичних послуг.*

Інтелектуальні ресурси юридичної фірми – це сукупність знань та інформації, які набувають різних форм та використовуються юридичною фірмою у процесі її діяльності як суб'єкта господарювання.

Залежно від форм і носіїв знань та інформації у складі інтелектуальних ресурсів виокремлюють такі їх **види:**

– *інтелектуальні людські ресурси:* сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей, досвіду персоналу юридичної фірми. Для юридичних фірм важливим джерелом інтелектуальних людських ресурсів – юристів є внутрішній ринок праці, що представляє собою рух фахівців у межах фірми, який регулюється наказами-командами та внутрішніми стимулами у сполученні з контролем. При цьому, чим глибше

специфічність трудового ресурсу, тим складніше задоволення потреби у ньому за допомогою зовнішнього ринку праці, тим вагоміше роль внутрішнього ринку;

– *інтелектуальні організаційні ресурси* – знання як накопичені юридичною фірмою об’єкти інтелектуальної власності, інфраструктурні активи (технологічна інфраструктура, технічне та програмне забезпечення, інформаційні технології, системи, мережі, база даних компанії, зв’язки у ділових колах), корпоративна культура;

– *інтелектуальні ринкові ресурси*, що забезпечують діяльність юридичної фірми на її цільовому ринку (знання та інформація щодо відносин юридичної фірми з клієнтами, її клієнтська база, маркетингові методики та заходи тощо).

Активи юридичної фірми – це ресурси, придбані фірмою за рахунок власних або залучених коштів, що перебувають у її розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою досягнення певного суспільного результату та отримання прибутку.

Результативний потенціал юридичної фірми – це її можливості забезпечувати досягнення господарських цілей на основі ресурсного потенціалу. *Економічний потенціал у результативному аспекті* характеризують потенційні максимально можливі: а) обсяг наданих юридичних послуг – сервісний (виробничий) потенціал; б) валовий (чистий) дохід – господарський потенціал; прибуток – інституційний потенціал юридичної фірми як суб’єкта підприємницької діяльності – юридичної особи.

Основою оцінки рівня ефективності економічного потенціалу юридичної фірми є зіставлення розрахованої потенційної величини показника, що характеризує економічний потенціал, з його фактичним значенням.

Відповідно до головних напрямів та цілей господарської діяльності юридичної фірми у її економічному потенціалі можна виокремити виробничий (сервісний), фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий (ринковий) потенціали та ін. Кожний із них має ресурсні та результативні характеристики. Наприклад, виробничий (сервісний) потенціал – це 1) сукуп-

ність (комбінація) засобів надання юридичних послуг, трудових ресурсів-юристів, нематеріальних активів та управлінських компетенцій, що забезпечують їх оптимальне використання у юридичному консультативному процесі; 2) потенційний обсяг юридичних послуг, що можливо надати за певний період часу на базі наявних ресурсів. Ефективність використання виробничого потенціалу визначається порівнянням потенційного і фактичного обсягу наданих юридичних послуг.

Крім того, залежно від виду ресурсів у структурі економічного потенціалу юридичної фірми виокремлюються потенціали фондовий (засоби виробництва), трудовий (кадровий), науково-технічний, енергетичний (енергоресурси), інформаційний та ін.

3. Загальна структура юридичної фірми. Сервісні та функціональні підрозділи

Структура юридичної фірми – це її внутрішній устрій, певний склад підрозділів та система зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. Структура юридичної фірми визначається цілями, змістом, обсягом та напрямками консалтингової діяльності та забезпечує її ефективне здійснення.

Загальна структура юридичної фірми має такі складові:

1) сервісна (виробнича) структура юридичної фірми, що представлена її підрозділами, які прямо або опосередковано беруть участь у юридичному консультативному процесі, а також взаємозв'язками між ними. До цих підрозділів, насамперед, належать департаменти юридичної фірми, які, як правило, визначаються за юридичними практиками та індустріями.

Показниками ефективності сервісної (виробничої) структури юридичної фірми є обсяг наданих юридичних послуг, їх собівартість, рентабельність як співвідношення прибутку від надання юридичних послуг та їх собівартості;

2) функціональна структура юридичної фірми – сукупність підрозділів, що здійснюють певні господарські функції (адміністрування, управління персоналом, бухгалтерія, фінансування, маркетинг, планування, білінг), та взаємозв'язків, по-

перше, між ними, по-друге, між ними та підрозділами сервісної структури;

3) створені юридичною фірмою *філії, дочірні фірми, офіси, представництва та інші відокремлені підрозділи*, що не мають статусу юридичної особи та діють на основі положень про них, затверджених фірмою. Ці підрозділи мають власну структуру, яка визначається юридичною фірмою.

Отже, загальну структуру юридичної фірми утворює сукупність усіх виробничих, функціональних та відокремлених підрозділів.

Інфраструктура юридичної фірми – це її підрозділи, що обслуговують основну діяльність юридичної фірми – надання юридичних послуг: секретаріат, охорона, інформаційні комунікації тощо.

Ефективність загальної структури юридичної фірми характеризують показники віддачі її капіталу, ринкової вартості юридичного бізнесу та ін.

Організаційна (управлінська) структура юридичної фірми залежить від сфери її діяльності, масштабу та розміру. Найпростіша управлінська структура – це *лінійна організація*, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована у невеликих за розміром юридичних фірмах, яким притаманна вузька спеціалізація. Недоліком такої організаційної структури є складність у здійсненні компетентного професійного керівництва при диверсифікації юридичних практик та індустрій.

Якщо у процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається *функціональна організація*. У цьому випадку виникає необхідність розподілу праці управлінців, тобто їх функції спеціалізуються на виконанні певних видів діяльності та відбувається розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Наприклад, керівник юридичної фірми має заступників по роботі з персоналом (менеджер із персоналу), фінансовому забезпеченню (фінансовий менеджер), здійсненню інвестицій (інвестиційний менеджер) та ін. Якщо у кожній функціональній сфері ви-

ділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає **лінійно-функціональна структура**.

Перевагами функціональної структури є глибока спеціалізація за видами діяльності на основі об'єднання подібних робіт і операцій, високий професійний рівень та компетентність управління, більша ефективність виконання розмежованих видів робіт. Однак за такої структури робота підрозділів стає вузькоспеціалізованою, відсутня координація та обмін досвідом на горизонтальному рівні, знижується гнучкість у прийнятті рішень.

Дивізіональна структура (*division* – відділення) застосовується великими та середніми юридичними фірмами широкого спектру та повного циклу юридичного обслуговування. Її основа – поділ організації (департаменталізація) на елементи й блоки за одним із критеріїв: 1) види юридичних практик чи індустрій: перевагою є повний контроль просування юридичної практики; швидкість прийняття рішень на основі прямої координації та взаємодії; 2) групи клієнтів (ринковий сегмент); 3) географічний регіон з орієнтацією на місце розташування департаментів (як у своїй країні, так і за кордоном).

Розглянуті вище організаційні структури належать до так званих формальних структур, тобто мають достатньо постійний характер. З метою ж вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру використовуються проектні та матричні структури. Їхньою перевагою є високий ступінь гнучкості управління.

Проектні структури створюються на час розробки конкретних юридичних консультаційних проектів. До складу проектної групи включають юристів та спеціалістів із різних функціональних підрозділів юридичної фірми (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу), які підпорядковуються тільки керівнику проекту. Останній відповідає за виконання проекту загалом перед вищим керівництвом. Після завершення проектних робіт співробітники або переходять до нової проектної структури, або повертаються на попереднє місце роботи. Можливим є також залучення до проекту працівників інших юридичних фірм, консалтингових організацій тощо.

Матричні структури відрізняються подвійним підпорядкуванням виконавців робіт – як керівнику сервісного департаменту / функціональної служби, в яких вони постійно працюють, так і керівнику проекту під час виконання робіт.

Розповсюдженими є **мережеві організації**, що являють собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин. Мережеві організації використовують активи кількох фірм, що діють у різних точках технологічного ланцюга надання юридичних послуг.

4. Персонал юридичної фірми та його оплата

Персонал юридичної фірми – це її наймані працівники та працюючі власники, які отримують зарплату. **Кадри юридичної фірми** – сукупність її штатних найманих працівників та працюючих власників, які отримують зарплату.

Структура персоналу юридичної фірми за функціональними ознаками:

керівники лінійні, функціональні; вищого, середнього, низового рівнів – працівники, які планують, організують, стимулюють та контролюють діяльність персоналу юридичної фірми. **Керуючий партнер** – це один із партнерів, який сполучає функції керівника та власника (співвласника) юридичної фірми. Керуючий партнер обирається зі складу партнерів юридичного бізнесу (можлива почергова ротація партнерів), може мати переважачу частку в капіталі партнерства. Партнери можуть бути керівниками сервісних підрозділів юридичної фірми, наприклад, департаментів з ведення судових справ, інтелектуальної власності (структуризація за юридичними практиками та індустріями) тощо, керівниками проектних груп;

фахівці – працівники, які виконують роботи, що потребують вищої освіти та високої кваліфікації. Фахівці юридичної фірми – це, насамперед, консультуючі партнери та наймані працівники – юристи (асоціати). **Консультуючий партнер** сполучає функції юриста та власника (партнера, співвласника) юридичної фірми. Партнери юридичного бізнесу також можуть

виконувати господарські функції фахівців з маркетингу юридичних послуг, управління фінансами та ін.;

допоміжні працівники – помічники юристів та управлінців. В юридичному бізнес-консалтингу – це помічники або асистенти юристів (з неповною юридичною освітою або без юридичної освіти), адміністративні помічники, юридичні секретарі (паралігали – paralegals);

службовці – це працівники, які виконують суто технічну роботу, що не потребує високої кваліфікації (секретарі, працівники білінгових відділів тощо);

стажери (учні).

Ядром персоналу юридичної фірми є її юридичний персонал, *структурування якого здійснюється:*

1) *за юридичними практиками* (індустріями), що спирається на спеціалізацію юристів та надає можливість мінімізувати витрати часу та зусилля на підготовку юридичної консультації. Водночас дотримання принципу вузької спеціалізації кожного юриста вимагає розширення штату юридичної фірми;

2) *за рівнями:* юридична фірма визначає такі посади юристів, як: **молодий юрист, юрист, старший юрист.**

На практиці при визначенні структури персоналу юридичної фірми зазначені підходи сполучаються.

Організація праці юристів та її оплати базується на **системі білінгу** – погодинному обліку їх робочого часу, на основі якого формується погодинна ставка їх заробітної плати та ціна юридичної послуги. **Білінговий годинник** – це весь час, витрачений юристами на виконання клієнтського доручення: зустрічі, телефонні дзвінки, листування, складання документів, дослідницька робота, проектування, аутсорсинг тощо. Юридичні фірми встановлюють стандарти (норми) трудовитрат на ті чи інші види робіт. Керівники, перевіряючи рахунки, можуть зменшити кількість годин, якщо вважатимуть, що юрист робив якусь роботу занадто довго, або клієнт може не погодитися платити за певні години робіт. Головні показники білінгового годинника юриста у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Показники білінгового годинника юриста

<i>Показники</i>	<i>Зміст</i>
Утилізація (utilization)	Співвідношення годин, фактично врахованих у білінговому годиннику юриста, та годин, які юридична фірма планує виробити (забілити) за певний період (тиждень, місяць, рік)
Реалізація (realization)	Співвідношення виставлених клієнту годин та забілених годин юриста. Це білінговий годинник юриста, який фактично включається у рахунок клієнта
Грошовий збір (collection)	Сплачений клієнтом білінговий годинник юриста

Білінгова система сприяє виявленню небілінгових годин роботи, яка була зроблена юристами, але за яку не можуть бути виставлені рахунки клієнтам.

Оплата праці юристів, як правило, є погодинною та розділяється на *основу* – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених стандартів (норм) праці; *додаткову* – винагорода за працю понад установлені норми, що включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії за виконання певних завдань та функцій.

Системами погодинної оплати є: проста погодинна, що нараховується за ставками (погодинними, поденними чи місячними) на основі білінгового годинника юриста; погодинно-преміальна, що передбачає преміювання та урахування небілінгового годинника юриста.

Юридичні фірми застосовують, як правило, безтарифні системи організації оплати праці юристів на основі оцінки їх заслуг. До них належить *грейдерна система* – це групування посад за визначеними критеріями з метою стандартизації оплати праці. Процес групування посад називається *грейдуванням* – це позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі.

турі юридичної фірми за групами (грейдами) згідно з цінністю даної позиції для юридичного бізнесу. Мета: оптимізація витрат на оплату персоналу та мотивація праці.

За грейдерною системою охоплюються всі категорії персоналу та оцінюється не працівник, а посада. *Головні етапи грейдування:*

1. Розроблюється перелік посад, здійснюється їх опис та оцінка за балами. Для оцінки посад створюється оціночна комісія. Головні критерії оцінки: 1) складність праці, знання й уміння, якими потрібно володіти для виконання обов'язків, коло розв'язуваних питань, широта повноважень і ступінь свободи у прийнятті рішень, а також рівень відповідальності. Як узагальнення – цінність посади для юридичної фірми у контексті її внеску у загальний результат юридичного бізнесу; 2) посади оцінюються за критерієм їх значущості для досягнення стратегічних цілей юридичної фірми. У цьому випадку виділяються ключові для юридичного бізнесу фактори, що впливають на його успішність; 3) умови праці.

2. Конкретна посада отримує певну кількість балів. Чим вище бали, тим цінніше посада, більше розмір оплати праці. Юридична фірма самостійно визначає принципи нарахування балів, що присвоюються посаді, а також крок грейду – кількість балів, що входить до одного грейду.

3. На основі балів оцінки посади групуються у грейди, які ранжуються залежно від їх значущості для юридичної фірми і пов'язаного з цим рівня окладів. Посади розподіляються за грейдами незалежно від того, який саме працівник займає посаду. *Грейди* – це ієрархічні рівні, за якими розподіляються всі посади в юридичній фірмі за принципом «чим вище грейд, тим вище оплата праці». Це група посад з подібним діапазоном заробітної плати, які характеризуються приблизно однаковою цінністю для юридичної фірми, яка дозволяє зіставити внутрішню значимість посади у рамках фірми з цінністю конкретної посади на ринку праці і визначити умови матеріальної мотивації співробітників.

4. Після формування грейдів оцінюється дотримання принципу внутрішньої справедливості: усі працівники атесто-

вані як належить, немає тих, хто з якихось причин виявився переоціненим, а також проводиться порівняння заробітних плат з наявними на ринку праці.

5. Розробка політики управління винагородами. За кожним грейдом встановлюються тарифні ставки працівникам та діапазон винагороди (мінімальна-максимальна ставка) окладів. При встановленні діапазону окладів для кожного грейду юридична фірма орієнтується на ринкові (зовнішні) значення заробітних плат, чинне законодавство і внутрішні фактори (цінність відповідних посад, фінансові можливості тощо).

Результатом грейдуння є рейтинг посад в юридичній фірмі, який може бути використаний для упорядкування базових окладів, розподілу премій та соціальних пакетів, складання планів розвитку персоналу.

5. Середовище та життєвий цикл юридичної фірми

Юридична фірма є відкритою соціально-економічною системою, яка діє під впливом різноманітних чинників, які є щодо неї внутрішніми та зовнішніми.

Середовище юридичної фірми – це сукупність умов та чинників, які прямо або опосередковано впливають на ефективність юридичного бізнесу.

Внутрішнє середовище – сукупність контрольованих юридичною фірмою умов та чинників ведіння юридичного бізнесу, які безпосередньо визначають його ефективність та конкурентоспроможність. Це: **стратегії, цілі, завдання, структура, технології, персонал, культура.**

Складовою внутрішнього середовища є **внутрішній економічний механізм юридичної фірми** як сукупність організаційно-економічних зв'язків між її підрозділами та адміністративним центром (вертикальні зв'язки) та між окремими підрозділами (горизонтальні зв'язки). Вертикальні та горизонтальні зв'язки обумовлені загальною структурою юридичної фірми, ресурсним потенціалом, видом (юридичний супермаркет, спеціалізована юридична фірма, юридичний бутик та ін.), технологією надання юридичних послуг.

Зовнішнє середовище – сукупність неконтрольованих юридичною фірмою умов та чинників, які прямо або опосередковано впливають на ефективність юридичного бізнесу.

Мікросередовище – незалежні чинники прямого впливу: клієнти, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії: медіа, державні установи, правоохоронні органи тощо.

Макросередовище – незалежні чинники непрямого впливу, які діють через зміни мікросередовища юридичної фірми: економічні, соціальні, політичні, науково-технічні, зовнішньо-економічні, культурні, демографічні, природні тощо чинники та умови ведіння юридичного бізнесу. Зовнішньому середовищу притаманний високий ступінь невизначеності, що породжує ризики для юридичної фірми. Чинники макро- та мікросередовища відстежуються та вивчаються юридичною фірмою з метою ефективної адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища. **Зовнішнє та внутрішнє середовище тісно взаємопов'язані.**

Життєвий цикл юридичної фірми – це період часу з моменту її заснування до моменту завершення /реорганізації її діяльності як суб'єкта господарювання. Життєвий цикл охоплює п'ять основних фаз розвитку юридичної фірми, кожна з яких має певні цілі, ознаки, стиль керівництва, завдання та організацію праці.

Фаза 1 – народження (становлення). Для неї характерні: визначення головної мети як виживання, основного завдання – вихід на ринок, спрямованості діяльності – прагнення до максимального збільшення прибутку.

Фаза 2 – дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – прибуток та його збільшення, основне завдання – зміцнення позицій і завоювання необхідної частини ринку юридичних послуг.

Фаза 3 – стабільність (зрілість). Головна мета – систематичний, збалансований ріст та формування позитивного іміджу, основне завдання – зростання за різними напрямками юридичного обслуговування, розширення цільового ринку юридичних послуг та завоювання нових сегментів ринку юридичного

консалтингу.

Фаза 4 – старіння (занепад). По суті це вищий ступінь її зрілості. Головна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечити стабільність.

Фаза 5 – завершення діяльності / відродження юридичної фірми (реструктуризація, реформування, трансформація тощо). Головна мета – закриття юридичної фірми/забезпечення поживлення за всіма функціями, відновлення на новому якісному рівні.

Життєвий цикл юридичної фірми включає такі **види організаційних процесів**:

1) *функціонування*, що забезпечує збереження та відтворення юридичної фірми на основі постійного обміну із зовнішнім середовищем;

2) *розвиток*, який створює умови для перетворення юридичної фірми відповідно до вимог середовища, відтворює порушену рівновагу та забезпечує перехід до нового якісного стану.

Сутність організаційного розвитку залежить від якості змін. Так, за значенням перетворень для юридичної фірми (корінні та несуттєві) та ступенем новизни (нові та відомі) моделюють **чотири типи організаційних змін**:

1) нові корінні перетворення, що є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для юридичної фірми (наприклад, зміна юридичних практик, сегментів ринку, ребрендинг, злиття та поглинання тощо);

2) нові, але несуттєві перетворення, які, наприклад, можуть стосуватися надання статусу радника юристу – найманому працівнику фірми;

3) відомі практики, але корінні для даної юридичної фірми перетворення, що пов'язані з інтересами усіх працівників, наприклад, впровадження нової системи оплати праці;

4) відомі практики незначні перетворення, які несуттєво впливають на результати роботи юридичної фірми, наприклад, зміна порядку взаємодії юристів з клієнтами.

Лекція 4. Капітал та фінансові ресурси юридичної фірми

План

1. Майно та активи юридичної фірми.
2. Капітал юридичної фірми: визначення та види. Інтелектуальний капітал.
3. Фінансові ресурси та фінансова діяльність юридичної фірми. Краудфандинг у сфері юридичного консалтингу.

1. Майно та активи юридичної фірми

Майно юридичної фірми – це виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в її балансі. Майно має натурально-речовий склад і вартісну форму.

Основними видами майна юридичної фірми є такі:

1) *нерухомість*: а) *інвестиційна нерухомість* – власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для надання юридичних послуг, адміністративної мети або продажу у процесі звичайної діяльності; б) *операційна нерухомість* – власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою використання для надання юридичних послуг або для адміністративних цілей;

2) *основні та оборотні засоби надання юридичних послуг*: офісне обладнання, меблі, автотранспорт, канцелярські товари, бланки та ін.;

3) *гроші* у різних формах: а) фінансові інвестиції – це вкладення коштів чи інших активів у цінні папери суб'єктів господарської діяльності; б) дебіторська заборгованість як заборгованість клієнтів юридичній фірмі; в) готівка; г) гроші на рахунках банків;

4) *об'єкти інтелектуальної власності*.

Джерелами формування майна юридичної фірми є: грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані

від надання юридичних послуг, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків та інших кредиторів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Сукупність майна юридичної фірми, призначена для самостійного здійснення підприємницької діяльності у сфері юридичного консалтингу, – **це єдиний майновий комплекс**, який за чинним законодавством України визнається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод.

Активи – це ті складові майна, які контролюються юридичною фірмою та використання яких у юридичному бізнесі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку.

Види активів юридичної фірми:

1) *за характером обороту активи юридичної фірми* розділяються на:

– *необоротні активи* – це сукупність ресурсів, що використовуються в господарській діяльності юридичної фірми у своїй натуральній формі тривалий час (більше року) і мають значну вартість окремого об'єкта;

– *оборотні активи*: а) грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні; б) активи, призначені для реалізації чи споживання протягом циклу юридичного обслуговування чи не більше дванадцяти місяців з дати балансу;

2) *за формою активи юридичної фірми* розділяються на:

– *матеріальні активи* – сукупність ресурсів юридичної фірми, що мають матеріально-речову форму: будівлі, приміщення, офісне обладнання, меблі, бланки та ін.;

– *фінансові активи* – це грошові активи в національній та іноземній валюті, фінансові інвестиції та всі форми дебіторської заборгованості;

– *нематеріальні активи* – це немонетарні активи, які необхідні юридичній фірмі для здійснення господарської діяльності, не мають матеріальної форми та можуть бути ідентифікованими на основі правовстановлюючих документів. Це права юридичної фірми на об'єкти інтелектуальної власності або на

окремі природні ресурси, у тому числі права на їх використання в господарській діяльності, які мають вартісну форму. До складу нематеріальних активів, зокрема, включають права, пов'язані з володінням об'єктами авторського права (витвори мистецтва, науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних), патентами на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, а також права на використання створених персоналом юридичної фірми об'єктів інтелектуальної власності. Нематеріальними активами юридичного консалтингу є накопичена база знань, наукові розробки та методики, навчальні програми, засоби та прийоми консультування тощо. Інтелектуальним нематеріальним активом юридичної фірми є гудвіл (goodwill) – ділова репутація, прихильність, яку управління юридичним бізнесом отримує від клієнтів, що забезпечує можливість одержання прибутку, який перевищує звичайний.

Активи юридичної фірми відображено у її балансі.

2. Капітал юридичної фірми: визначення та види. Інтелектуальний капітал

Капітал юридичної фірми – це:

- сума коштів, яка необхідна для започаткування та ведіння юридичного бізнесу;
- вартість ресурсів, використання яких у юридичному бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку.

1. За джерелами коштів капітал юридичної фірми розділяється на:

– ***власний капітал***, який формується за рахунок власних джерел фінансування юридичної фірми. Це внески засновників (учасників, партнерів) юридичного бізнесу, прибуток, що інвестується у бізнес. Кошти, що інвестовані у власний капітал, не мають строку повернення. За формами власний капітал поділяється на інвестований (вкладений або сплачений капітал) та прибуток. За рівнем відповідальності – на статутний капітал (зарєстрований, пайовий), сума якого визначається в установчих документах і підлягає обов'язковій реєстрації у державному реєстрі

господарюючих одиниць, та додатковий капітал (нереєстрований) як додатково вкладений та індексований капітал, резервний капітал, спеціальні фонди і нерозподілений прибуток;

– **запозичений капітал**, який формується за рахунок запозичених юридичною фірмою коштів. Це сукупний обсяг довгострокових та поточних фінансових зобов'язань юридичної фірми. До запозиченого капіталу юридичної фірми належать кредити банків; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці та ін.

Власний та запозичений капітали юридичної фірми відображаються у її балансі.

2. За особливостями натурально-речової форми, функціонального призначення та руху вартості капітал юридичної фірми розділяється на:

– **основний капітал**, який функціонує протягом багатьох циклів юридичного обслуговування клієнтів (більше року), вартість якого переноситься на вартість юридичних послуг частинами, в міру його зношування. До основного капіталу юридичної фірми належать будівлі, приміщення, офісне обладнання, транспортні засоби тощо;

– **оборотний капітал надання юридичних послуг**, який використовується при продукуванні певного інтелектуального продукту юридичного консалтингу, що втілюється у юридичній послугі, функціонує протягом одного циклу юридичного обслуговування клієнта, вартість якого повністю включається у вартість юридичної послуги. Для юридичної фірми це: канцелярські знаряддя, бланки, витратні матеріали для офісної техніки тощо;

– **оборотний капітал сфери обігу** – це, насамперед, гроші на розрахунковому рахунку та у касі юридичної фірми.

Оборотний капітал надання юридичних послуг та капітал сфери обігу – це **оборотні кошти юридичної фірми**.

Основний капітал юридичної фірми поступово **зношується**, тобто втрачає вартість та функціональні властивості. Зношування основного капіталу залежно від його головних

чинників буває:

– *фізичне зношування* як зменшення вартості основного капіталу через втрату засобами юридичного обслуговування (часткової або повної) їх функціональних характеристик у процесі їх використання чи зберігання;

– *моральне зношування* – зменшення вартості основного капіталу внаслідок: 1) зростання продуктивності праці у галузях, що виробляють засоби юридичного обслуговування, і обумовленого цим їх здешевлення, що потребує переоцінки основного капіталу юридичної фірми відповідно до нових цін; 2) науково-технічного розвитку, який характеризується появою нових засобів юридичного обслуговування з кращими функціональними властивостями, що призводить до зменшення вартості основного капіталу юридичної фірми та веде до необхідності модернізації або заміни її засобів на більш ефективні.

Особливості обороту основного капіталу обумовлюють необхідність застосування різних підходів до оцінки його вартості, а саме визначення:

1) *первісної вартості основного капіталу* як вартості придбання юридичною фірмою та введення у дію засобів юридичного обслуговування;

2) *залишкової вартості основного капіталу* як різниці між його первісною вартістю і накопиченою сумою вартості, втраченої внаслідок його фізичного та морального зношування.

Вартість основного капіталу, що втрачена у результаті його фізичного та морального зношування, *амортизується* – поступово переноситься на вартість юридичних послуг, що надаються. Амортизаційні відрахування є джерелом коштів для відновлення (повного або часткового) основного капіталу юридичної фірми. Порядок амортизації основного капіталу регулюється державою, яка здійснює амортизаційну політику. В Україні держава у законодавчих актах встановлює мінімально дозволений строк корисного використання певних груп засобів праці, визначає *методи амортизації*, серед яких найбільш поширеними є такі:

1) *прямолінійний метод*, за яким амортизаційні відрахування здійснюються рівними сумами протягом усього встанов-

леного державою мінімально дозволеного строку корисного використання певних груп засобів праці;

2) *метод зменшення залишкової вартості*, який передбачає розрахунок амортизаційних відрахувань на основі залишкової вартості основного капіталу;

3) *метод прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким амортизаційні відрахування, що розраховані методом зменшення залишкової вартості основного капіталу, подвоюються. Перевагою цього методу є можливість врахування при визначенні амортизаційних відрахувань морального зношування основного капіталу.

Інтелектуальний капітал юридичної фірми – це капіталізовані спеціальні знання, використання яких у юридичному консультативному процесі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Головними складовими інтелектуального капіталу юридичної фірми є:

– *фірмово-специфічний людський капітал*, тобто використовувані в юридичному консультативному процесі знання, здібності, навички, досвід юристів та інших фахівців. Його елементами є: *біофізичний капітал* як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості; *інтелектуальний капітал* – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини; *соціальний капітал* – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток;

– *структурний капітал* як неперсоніфіковані інтелектуальні ресурси юридичного консалтингу. Його елементами є:

– *організаційний капітал* – формалізовані спеціальні (насамперед правові) знання та інформація;

– *мережевий капітал* – накопичені і використовувані юридичною фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, саморегульованими організаціями юристів та державними установами; його складовими є *клієнтський та партнерський* капітали;

– *капітал процесів*, що забезпечує юридичний консультативний процес;

– *капітал інновацій*, що забезпечує продукування інтелектуальних продуктів-новацій юридичного консалтингу.

В узагальненому вигляді змістом усіх структурних елементів інтелектуального капіталу юридичної фірми є правові знання – суб’єктивні та кодифіковані, особисті та колективні, явні та неявні, формалізовані та неформалізовані, що використовуються у процесі надання послуг юридичного консалтингу.

3. Фінансові ресурси та фінансова діяльність юридичної фірми. Краудфандинг у сфері юридичного консалтингу

Фінанси юридичної фірми – це сукупність економічних відносин, пов’язаних із формуванням, розподілом та використанням її грошових фондів. Фінанси – це грошові відносини, за допомогою яких відбувається перерозподіл створеної вартості. У їх складі **фінансові відносини з:**

– суб’єктами господарювання (розрахунки з підприємствами-постачальниками, клієнтами, участь у капіталі);

– фізичними особами (виплата заробітної плати, дивідендів);

– закладами кредитно-банківської системи (кредити, оплата відсотків, страхування);

– державою (податки, субсидії, державне фінансування).

До основних складових фінансових відносин слід віднести: формування статутного капіталу юридичної фірми (наприклад, надходження пайових внесків); утворення та розподіл доходів, прибутку (проведення розрахунків з постачальниками, клієнтами); сплату податків та інших обов’язкових платежів, надходження субсидій, дотацій з бюджетів різних рівнів; одержання і погашення кредитів, сплату страхових внесків, отримання страхових відшкодувань; розміщення та зберігання коштів у кредитно-банківській системі, на фондовому ринку, інвестування та одержання доходів; внутрішньовиробничий розподіл грошових коштів (виплату заробітної плати, відшкодування вартості спожитих основних та оборотних фондів, формування резервів, сплату дивідендів) тощо.

Функції фінансів юридичної фірми:

– *акумулююча функція*, яка полягає у мобілізації та накопиченні фінансових ресурсів у процесі виробничо-фінансової діяльності;

– *розподільча функція* – розподіл та використання фінансових ресурсів для забезпечення послугової, інвестиційної діяльності та соціально-економічного розвитку юридичної фірми;

– *контрольна функція* проявляється у здійсненні постійного моніторингу за формуванням та використанням фінансових ресурсів у процесі відтворення.

Фінансова діяльність спрямована на забезпечення функціонування юридичної фірми фінансовими ресурсами та досягнення поставлених цілей юридичного бізнесу. Фінансову діяльність спрямовано на вирішення таких основних **завдань**: фінансове забезпечення поточної діяльності з надання юридичних послуг; пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності; виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками; мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого та соціального розвитку, збільшення власного капіталу; контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Фінансова робота підприємства здійснюється за такими основними напрямками:

- фінансове прогнозування та планування;
- аналіз та контроль послугово-господарської діяльності;
- оперативна, поточна фінансово-економічна робота.

Фінансові ресурси юридичної фірми – грошові надходження, які перебувають у її розпорядженні та призначені для виконання зобов'язань. Формування фінансових ресурсів відбувається за рахунок **власних, залучених і позикових коштів** та розпочинається з моменту заснування юридичної фірми, коли утворюється статутний капітал, який формується за рахунок коштів засновників. Надалі джерелами **власних фінансових ресурсів** виступають прибуток та амортизаційні відрахування.

Позикові фінансові ресурси формуються за рахунок кредитів та інших позик. У процесі своєї діяльності фірма може залучати кошти на фондовому ринку за рахунок випуску цінних паперів, а також кошти інвесторів та отримувати фінансування з бюджету – це **залучені фінансові ресурси**.

Формування фінансових ресурсів за рахунок різних джерел дає можливість юридичній фірмі адекватно реагувати на зміну потреб ринку юридичних послуг, розширювати спектр юридичних практик та індустрій, збільшувати обсяг наданих юридичних послуг. У процесі формування фінансових ресурсів важливо дотримуватись оптимального співвідношення між джерелами їх формування з метою забезпечення необхідного рівня фінансової стійкості юридичної фірми.

Складовою фінансових ресурсів є **грошові фонди** – кошти, що мають цільове призначення. Наприклад, *статутний капітал є джерелом* інвестування в основний та оборотний капітали. *Фонд оплати праці* використовується для виплати заробітної плати, *амортизаційний фонд* – для відтворення основного капіталу. Кошти у нефондовій формі обслуговують фінансові зобов'язання юридичної фірми перед банками, страховими компаніями, бюджетом.

Фінансування – це залучення необхідних коштів для покриття потреби юридичної фірми в основному і оборотному капіталі. Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє і зовнішнє. **Внутрішнє фінансування** здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності юридичної фірми: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу майна, виручка від здійснення орендних операцій. **Зовнішнє фінансування** базується на використанні коштів, які не пов'язані з результатами діяльності юридичної фірми: внески засновників (партнерів) у статутний капітал, кредит, кредиторська заборгованість, державні субсидії та ін.

Розрізняють також **фінансування за рахунок власних, позикових і залучених коштів**. Особливою технологією фінансування консультаційних проектів юридичної фірми є **краудфандинг (crowdfunding)** – залучення коштів великої кількості

людей – користувачів інтернету, пов'язаних мережевими спільнотами, з метою фінансування різноманітних проєктів. Краудфандингу притаманні такі відмінності порівняно з традиційними формами залучення коштів для фінансування проєктів:

- багатосуб'єктність (масовість): до фінансування проєктів залучаються кошти величезної кількості людей;

- мікрофінансування: краудфандинг – це технологія залучення та здійснення мікроінвестицій – вкладення невеликих сум грошей у різні проєкти;

- глобальний простір фінансування: краудфандинг долає притаманні традиційним формам фінансування обмеження, пов'язані, наприклад, з місцезнаходженням інвестора, рівнем розвитку національного та міжнародного фінансових ринків, станом фінансової інфраструктури, що забезпечує рух грошей, національним регулюванням фінансової сфери, менеджментом корпорацій тощо;

- мережевий принцип організації фінансування: кошти інвесторів залучаються шляхом встановлення їх взаємозв'язків з ініціаторами проєктів у електронних мережах;

- економія на посередниках.

Грошові кошти, які одержує юридична фірма у результаті своєї діяльності, називаються **грошовим потоком**. Грошовий потік пов'язаний із функціонуванням грошей, виконує функцію інструменту взаєморозрахунку із суб'єктами фінансових відносин, впливає на рух активів і капіталу юридичної фірми та характеризується певним розміром, напрямом та часом. Грошові надходження повинні мати постійний, динамічний характер.

Головні види грошових потоків:

1. За масштабами обслуговування господарського процесу:

- грошовий потік у юридичній фірмі загалом. Це найбільш агрегований вид грошового потоку, який акумулює усі види грошових потоків, що обслуговують господарський процес юридичної фірми;

- грошовий потік в окремих структурних підрозділах (центрах відповідальності) юридичної фірми;

- грошовий потік в окремих господарських операціях.

2. За спрямованістю руху грошових коштів:

- позитивний грошовий потік, що характеризує сукупність надходжень коштів від усіх видів господарських операцій юридичної фірми;

- від'ємний грошовий потік, що характеризує сукупність виплат коштів у процесі здійснення всіх видів господарських операцій юридичної фірми.

3. За методом обчислення обсягу:

- валовий грошовий потік. Він характеризує всю сукупність надходжень або витрат коштів у певному періоді часу;

- чистий грошовий потік. Він характеризує різницю між позитивним і від'ємним грошовими потоками (між надходженням і витратою коштів) у певному періоді часу.

4. За характером грошового потоку стосовно юридичної фірми:

- внутрішній грошовий потік як сукупність надходжень і витрат коштів у рамках юридичної фірми;

- зовнішній грошовий потік, який обслуговує операції юридичної фірми, пов'язані з її грошовими відносинами з господарськими партнерами і державними органами.

5. За формами використання грошових коштів:

- готівковий грошовий потік – частина сукупного грошового потоку юридичної фірми, яка обслуговується безпосередньо готівкою;

- безготівковий грошовий потік – частина сукупного грошового потоку юридичної фірми, яка обслуговується різноманітними кредитними та депозитними інструментами фінансового ринку.

Лекція 5. Витрати та доходи суб'єктів юридичного консалтингу

План

1. Витрати юридичної фірми. Собівартість юридичної послуги.
2. Доходи та прибуток юридичної фірми. Фінансовий стан юридичної фірми та його оцінка.
3. Ціноутворення на юридичні послуги. Форми оплати юридичних послуг.
4. Особливості економічного механізму та оподаткування діяльності юристів як фізичних осіб-підприємців, адвокатів та їх організацій.

1. Витрати юридичної фірми. Собівартість юридичної послуги

Витрати юридичної фірми – це грошова оцінка вартості ресурсів, використаних у процесі надання юридичних послуг за певний період часу. Це плата юридичної фірми постачальникам за ресурси, щоб дістати можливість використовувати їх у своїх цілях і не допустити альтернативного використання.

Види витрат юридичної фірми:

1. Залежно від власності на ресурси та каналу їх надходження:

-**зовнішні** (явні, бухгалтерські) витрати – витрати на залучення ресурсів, що не належать юридичній фірмі. Вони оцінюються, сплачуються, враховуються фірмою та відображаються у бухгалтерському обліку;

- **внутрішні** (неявні) витрати – витрати самостійного використання власних ресурсів підприємця у його юридичному бізнесі. Це витрати на ресурси, які не оплачуються юридичною фірмою та не відображаються у бухгалтерському обліку, але враховуються при прийнятті управлінських рішень із метою вибору найкращого варіанта використання обмежених коштів юридичного консалтингу. Оцінка внутрішніх витрат здійсню-

ється шляхом розрахунку їх альтернативної вартості як неотриманого доходу від найкращого варіанта альтернативного використання ресурсів власника юридичного бізнесу. Складовою внутрішніх витрат є нормальний прибуток – витрати самостійного використання підприємницького ресурсу власника у його юридичному бізнесі, які оцінюються неотриманим окладом менеджера за його альтернативного використання. Особливістю юридичного бізнесу є значна величина внутрішніх витрат, пов'язаних із самостійним використанням консультуючими партнерами власних інтелектуальних ресурсів у юридичному консультативному процесі. У сфері юридичного консалтингу вартість нормального прибутку оцінюється неотриманим підприємцем – консультуючим партнером: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) доходом найманого юриста за умов альтернативного використання його професійного (інтелектуального ресурсу).

2. Залежно від впливу на витрати зміни обсягів наданих юридичних послуг у короткостроковому періоді функціонування фірми:

- *постійні витрати* – витрати, розмір яких не залежить від обсягів наданих юридичних послуг (амортизація основного капіталу, орендна плата, страхові внески, управлінські витрати);

- *перемінні витрати* – витрати, розмір яких залежить від обсягів наданих юридичних послуг, наприклад, витрати на оплату праці юристів, обслуговування комп'ютерів, у тому числі їх програмне забезпечення, принтерів, сканерів, ксероксів тощо, витрати на виготовлення бланків, придбання канцелярського приладдя, програмне забезпечення, поштові та кур'єрські послуги тощо;

- *постійно-перемінні витрати*, якщо одна частина витрат змінюється при зміні обсягу виробництва, а інша залишається фіксованою (плата за послуги зв'язку).

3. Залежно від ролі у юридичному обслуговуванні клієнтів:

- *основні витрати*, що безпосередньо пов'язані з юридичним обслуговуванням (наприклад, оплата праці юристів, які

надають послугу);

- *накладні витрати*, пов'язані зі створенням умов для юридичного консультаційного процесу, з його організацією, управлінням та обслуговуванням.

4. За способом перенесення вартості витрат на вартість юридичної послуги:

- *прямі витрати*, що безпосередньо пов'язані з наданням певної юридичної послуги. Враховуються у собівартості за встановленими нормативами;

- *непрямі витрати*, зумовлені наданням різних видів юридичного обслуговування, які не можуть бути віднесені безпосередньо до певної юридичної послуги (частина видатків на утримання та експлуатацію обладнання, загальногосподарські витрати).

5. За стадіями юридичного обслуговування – витрати передконтрактної, контрактної та післяконтрактної стадій юридичного консультаційного процесу.

Собівартість юридичної послуги – це виражені у грошовій формі поточні витрати юридичної фірми на надання професійної допомоги суб'єктам господарювання і населенню з розв'язання їх правових проблем у формі юридичних послуг. Складовими собівартості є матеріальні витрати (матеріали, паливо та енергія тощо); витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок); амортизація вартості основного капіталу; витрати, пов'язані з обміном юридичних послуг та упровадженням у практику клієнта рекомендацій юриста. Більшість українських юридичних фірм застосовують систему розрахунку витрат за статтями калькулювання.

Найчастіше використовують такі методи:

- *калькулювання за повними витратами*. У собівартість включають усі види витрат, що стосуються продукування, обміну та упровадження інтелектуальних продуктів юридичного консалтингу (порад, консультацій, консультаційних проєктів тощо). Прямі витрати відносяться до собівартості, а непрямі розподіляються між юридичними послугами пропорційно до певної бази (людино-годин, прямої заробітної плати, матеріаль-

них витрат);

- *калькулювання за неповними витратами* (метод «direct-cost»). Передбачає визначення неповної собівартості юридичної послуги. До собівартості включаються лише прямі витрати на відміну від непрямих витрат, які безпосередньо віднімаються від доходу, отриманого протягом того періоду, у якому вони були здійснені;

- *калькулювання за стандартами (нормативний метод)*. Собівартість визначається до початку юридичного обслуговування на основі стандартних витрат, розрахованих за встановленими нормативами. Далі фактично здійснені витрати порівнюються зі стандартними, що дозволяє оперативно усувати причини надлишкових витрат;

- *позамовний метод обліку витрат та калькулювання собівартості*, за яким об'єктом калькуляції є замовлення клієнта на певну юридичну послугу: усі прямі витрати обліковують за встановленими статтями калькуляції відповідно до окремого замовлення. Інші витрати обліковують за місцями їх виникнення і включають у собівартість замовлень відповідно до встановленої бази (ставки) розподілу.

Ефективним є *метод калькулювання собівартості складних юридичних послуг «step-down» («зверху вниз»)* на основі визначення центрів витрат юридичної фірми. За цим методом, усі витрати розподіляються за центрами витрат, які можуть бути або центрами підтримки, або центрами надходжень. Центри підтримки – це ті центри витрат, які забезпечують необхідні умови для ефективного юридичного обслуговування клієнтів (функціональні та допоміжні підрозділи). Центри надходжень – це ті центри витрат, які безпосередньо надають юридичні послуги (сервісні підрозділи). Метод передбачає проведення економічних розрахунків, результатом яких є розподіл усіх витрат юридичної фірми (як прямих, так і непрямих) від функціональних та допоміжних підрозділів (центрів підтримки) до сервісних підрозділів (центрів надходжень), для яких розраховується кінцева середня вартість одиниці юридичної послуги на основі певного критерію розподілу витрат.

2. Доходи та прибуток юридичної фірми. Фінансовий стан юридичної фірми та його оцінка

Дохід юридичної фірми (гонорар) – будь-які надходження, які вона отримує у результаті здійснення господарської діяльності протягом певного періоду. Основним джерелом грошових надходжень є надання юридичних послуг.

Розрізняють:

– *валовий (загальний) дохід* – загальна сума доходів юридичної фірми;

– *чистий дохід* – валовий дохід із відрахуванням непрямих податків, які є складовою ціни юридичної послуги.

Прибуток є головним фінансовим результатом юридичної фірми. Це та сума, на яку чистий дохід юридичної фірми перевищує її витрати.

Економічні форми прибутку юридичної фірми:

– *бухгалтерський прибуток* – чистий дохід з вирахуванням зовнішніх витрат на юридичне обслуговування клієнтів;

– *економічний прибуток* – чистий дохід з вирахуванням зовнішніх та внутрішніх витрат (з урахуванням нормального прибутку) на юридичне обслуговування клієнтів;

– *прибуток від реалізації юридичних послуг* як різниця між чистим доходом та собівартістю юридичних послуг;

– *балансовий прибуток* – це загальна сума прибутку від усіх видів діяльності юридичної фірми у звітному періоді;

– *чистий прибуток* – це та частина балансового прибутку, яка залишається у розпорядженні власників юридичної фірми після сплати податків та інших першочергових платежів.

Оподаткування діяльності юридичної фірми в Україні здійснюється на основі Податкового кодексу України та інших нормативних актів. Залежно від обраної системи бухгалтерського обліку (загальна / спрощена) фірма як юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності може сплачувати податок на додану вартість, податок на прибуток, єдиний податок тощо.

Фінансовий стан юридичної фірми – це її здатність своєчасно здійснювати платежі та фінансувати свою діяльність

на розширеній основі. Ця здатність полягає у забезпеченні діяльності фінансовими ресурсами, їх раціональному використанні, платоспроможності та фінансовій стійкості фірми.

Аналіз фінансового стану здійснюється для своєчасного виявлення і подолання недоліків фінансової діяльності юридичної фірми з метою досягнення максимально можливих результатів як у поточному періоді, так і у довгостроковій перспективі.

До основних напрямів аналізу фінансового стану юридичної фірми відносять:

1) *економічну оцінку структури балансу юридичної фірми*, що передбачає дослідження структури її активів та пасивів, а також визначення основних співвідношень між окремими їх елементами. Використання цих показників дозволяє дати оцінку майнового стану, а також фінансової стійкості та стабільності юридичної фірми;

2) *аналіз ділової активності юридичної фірми*, що дає можливість оцінити, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, повертаються у вигляді виручки від реалізації юридичних послуг. Чим вище швидкість обертання активів або власного капіталу, тим ефективніше юридична фірма здійснює обслуговування клієнтів, тим раціональніше використовуються її ресурси;

3) *аналіз ліквідності та платоспроможності юридичної фірми*. Ліквідність юридичної фірми – це її здатність швидко реалізувати активи та одержати гроші для оплати своїх поточних зобов'язань. *Ліквідність* оцінюється через порівняння розмірів високоліквідних активів юридичної фірми та її короткострокової заборгованості. *Платоспроможність* юридичної фірми – це її здатність своєчасно та в повному обсязі виконувати свої платіжні зобов'язання. Вона оцінюється шляхом порівняння наявності та надходження коштів з платежами першої необхідності. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, їх ефективне використання, повні та своєчасні розрахунки є ознаками стабільного фінансового стану юридичної фірми;

4) *аналіз фінансових результатів та прибутковості (рентабельності) діяльності юридичної фірми*. Рентабельність юридичного обслуговування за певний період часу розраховується як співвідношення балансового прибутку до чистого доходу; рентабельність певної юридичної послуги – як співвідношення прибутку від її надання до її собівартості.

3. Ціноутворення на юридичні послуги. Форми оплати юридичних послуг

Ціноутворення у сфері юридичного консалтингу є багатofакторним та сполучає різні підходи:

– *витратний підхід*, що базується на аналізі витрат юридичного обслуговування. Складовими ціни юридичної послуги є її собівартість та прибуток;

– *інвестиційний підхід*, за якого витрати клієнта на отримання професійної правової допомоги вважаються інвестицією у його інтелектуальні ресурси, використання яких у майбутньому дозволить отримати дохід та інші вигоди. Складовою ціни визначається певний відсоток від майбутнього економічного ефекту цієї інвестиції;

– *ринковий підхід* передбачає урахування цін конкурентів у певному сегменті ринку юридичних послуг;

– *маркетинговий підхід* – ціна визначається рівнем, обсягом та еластичністю за ціною попиту на юридичні послуги;

– *ціннісний підхід*, за якого складовою ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому самому сегменті ринку бізнес-консалтингу.

Загалом ціна консалтингової послуги повинна відбивати її цінність для клієнта, забезпечити відшкодування витрат юридичної фірми на юридичне обслуговування та певний рівень прибутку, враховувати ринкову кон'юнктуру та ціни конкурентів.

Основними формами оплати юридичних послуг є такі: погодинна (поденна), фіксована, залежно від результату юридичного консалтингу (гонорар успіху) та комбінована, що сполучає різні форми.

4. Особливості економічного механізму та оподаткування діяльності юристів як фізичних осіб-підприємців, адвокатів та їх організацій

Незалежна професійна діяльність – участь фізичної осо-

би у науковій, літературній, артистичній, художній, освітній або викладацькій діяльності, діяльність лікарів, приватних нотаріусів, приватних виконавців, **адвокатів**, арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів), аудиторів, бухгалтерів, оцінщиків, інженерів чи архітекторів, особи, зайнятої релігійною (місіонерською) діяльністю, іншою подібною діяльністю *за умови, що така особа не є працівником або фізичною особою-підприємцем та використовує найману працю не більш як чотирьох фізичних осіб.*

Фізичні особи, які провадять незалежну професійну діяльність, зобов'язані вести облік доходів і витрат від такої діяльності.

Доходи, отримані від адвокатської та підприємницької діяльності, мають різні бази оподаткування та підстави для сплати ЄСВ. Якщо таким платником не отримано дохід (прибуток) у звітному році або окремому місяці звітного року, то він зобов'язаний визначити базу нарахування, але не більше максимальної величини бази нарахування єдиного внеску – це максимальна сума доходу застрахованої особи на місяць, що дорівнює двадцяти п'яти розмірам прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом, на яку нараховується єдиний внесок.

Сплачений адвокатом як ФОП єдиний податок поширюється на той вид діяльності, який вказаний у його реєстраційних документах, однак не стосується його адвокатської діяльності як самозайнятої особи.

Перелік витрат, які можуть бути враховані для визначення сукупного чистого доходу фізичними особами при здійсненні адвокатської діяльності:

- орендна плата за користування приміщенням, яке є робочим місцем адвоката, у тому числі його поточний ремонт, обладнання пандуса для під'їзду інвалідів;

- технічне забезпечення діяльності робочого місця адвоката та його обслуговування (охоронна та пожежна сигналізація, вогнестійкий сейф, інформаційна вивіска, металеві двері або металеві ролети);

- обслуговування технічного обладнання (комп'ютери, у тому числі їх програмне забезпечення, принтери, сканер, ксерокс, факс, телефон тощо);
- витрати на виготовлення печаток та штампів, а також їх заміну;
- сплата щорічних внесків адвокатів на забезпечення реалізації адвокатського самоврядування;
- відкриття рахунків у банках та їх розрахунково-касове обслуговування (депозитні рахунки);
- оплата праці та обов'язкові нарахування на фонд оплати праці помічників, секретарів, стажистів (найманих працівників);
- проходження підвищення кваліфікації адвокатом; участь у короткотермінових семінарах, симпозіумах, науково-практичних конференціях; удосконалення професійної майстерності. Придбання та передплата юридичної літератури (книг, журналів, дисків, програм тощо);
- витрати на збирання доказів, отримання висновків спеціалістів (експертів) відповідно до умов договору про надання правової допомоги;
- витрати на користування електронною базою законодавства;
- витрати на підключення та користування мережею Інтернет;
- виготовлення бланків (у тому числі ордерів) із зазначенням прізвища, ім'я та по батькові адвоката, номера і дати видачі свідоцтва про право на зайняття адвокатською діяльністю;
- придбання канцелярського приладдя;
- сплата адвокатами ЄСВ, у тому числі на користь найманих працівників;
- поштові та кур'єрські послуги, необхідні для виконання адвокатської діяльності;
- витрати на послуги телекомунікаційного зв'язку, електронні цифрові підписи для ведення бухгалтерського та податкового обліку та для подання звітності, звітності до державних органів. Особливості оподаткування діяльності юристів-ФОП, адвокатів як самозайнятих осіб та їх організацій розкрито у табл. 5.1, 5.2.

Таблиця 5.1 – Оподаткування юристів-ФОП

<i>1. Загальна система оподаткування</i>						
<i>Доходи та витрати</i>			<i>Головні податки та збори</i>			
<i>Загальний оподатковуваний дохід (ЗОД)</i>	<i>Витрати</i>	<i>Чистий оподатковуваний дохід (ЧОД)</i>	<i>ПДВ (податок на додану вартість)</i>	<i>ПДФО¹ (податок на доходи фізичних осіб)</i>	<i>ЄСВ (єдиний соціальний внесок)</i>	<i>ВЗ² (військового збір)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Виручка, отримана від провадження підприємницької діяльності	Виключний перелік витрат, безпосередньо пов'язаних з отриманням доходів ФОП, міститься в п. 177.4 ст. 177 ПКУ	ЧОД= ЗОД – витрати	До бюджету платник перераховує ПДВ, як різницю між податковим зобов'язанням (сума ПДВ, нарахована у складі вартості наданих юридичних послуг) та податковим кредитом (сума ПДВ, сплачена у складі вартості товарів, придбаних в іншого платни	18% ЧОД	1) за себе – 22% ЧОД; 2) за найменших працівників – 22% фонду заробітної плати	1,5% ЧОД

¹Як роботодавець /податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), юрист-ФОП зобов'язаний утримувати ПДФО із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 18% від об'єкта оподаткування.

² Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), юрист-ФОП зобов'язаний утримувати військовий збір із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 1,5 % від об'єкта оподаткування.

			ка ПДВ)			
--	--	--	---------	--	--	--

Закінчення табл. 5.1

2. Спрощена система оподаткування		
Групи ФОП³	Головні податки та збори⁴	
	ЄП (єдиний податок)	ЄСВ
2 група: річний дохід 10, 5 млн грн, кількість найманих працівників не більше 10 осіб	20% мінімальної заробітної плати	1) за себе – 22% МЗП; 2) за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати
3 група: річний дохід 5 млн грн, кількість найманих працівників не обмежена	Встановлюється у відсотках до доходу: 3% доходу – платники ПДВ; 5% доходу – не платники ПДВ	1) за себе – 22% МЗП; 2) за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати

³ 1 група ФОП – це виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або господарська діяльність з надання побутових послуг населенню.

⁴ Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), юрист-ФОП зобов'язаний утримувати ПДФО – 18% об'єкта оподаткування та військовий збір – 1,5% об'єкта оподаткування із суми такого доходу за його рахунок.

Таблиця 5.2 – Оподаткування діяльності адвокатів та їх організацій

Організаційні форми адвокатської діяльності	Головні складові системи оподаткування адвокатів				
	Оподаткований дохід	Ставка оподаткування доходу	ЄСВ (Єдиний соціальний внесок)	ПДФО	ВЗ (Військовий збір)
1	2	3	4	5	6
Адвокат – самозайнята особа	Сукупний чистий дохід як різниця між доходом і документально підтвердженими витратами, необхідними для провадження адвокатом незалежної професійної діяльності. У разі неотримання довідки про взяття на облік особи, яка провадить незалежну професійну діяльність, об'єктом оподаткування є доходи, отримані від такої діяльності без урахування витрат	18% бази оподаткування (сукупного чистого доходу)	1) За себе: 22% від суми сукупного чистого доходу, що підлягає обкладенню податком на доходи фізичних осіб. При цьому сума внеску не може бути меншою ніж мінімальний страховий внесок на місяць (22% від мінімальної заробітної плати). 2) За найманих працівників: у розмірі 22% від фонду заробітної плати	Як роботодавець/податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), зобов'язаний утримувати ПДФО із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 18% від об'єкта оподаткування	1) 1,5 % сукупного чистого доходу. Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), юрист-ФОП зобов'язаний утримувати військовий збір із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 1,5 % від об'єкта оподаткування

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
Адвокат – засновник адвокатського бюро (АБ), який 1) перебуває чи 2) не перебуває з ним у трудових відносинах	Дохід: 1) заробітна плата, 2) дивіденди	-	АБ сплачує 22% фонду заробітної плати (сума дивідендів не належить до фонду оплати праці)	1) 18 % від заробітної плати, 2) 9 % для пасивних доходів (якщо АБ оподатковується за спрощеною системою оподаткування); 5 % для доходів у вигляді дивідендів по акціях та корпоративних правах, нарахованих резидентами – платниками податку на прибуток підприємств (утримується АБ)	2) дивіденди адвокатів не звільнюються від оподаткування військовим збором (1,5%) (утримується АБ)
Адвокат – учасник адвокатського об'єднання (АО), який не перебуває з ним у	Дохід, що отримує адвокат, який не перебуває з АО у трудових відносинах, від участі в	-	Не сплачується, оскільки сума дивідендів не належить до фонду оплати праці	Якщо адвокат згідно з положеннями статуту АО отримує доходи у вигляді дивідендів як частини прибутку АО, то з такого доходу сплачуються	Якщо адвокат отримує доходи у вигляді дивідендів як частини прибутку АО, то з такого

	адвокатському			ПДФО. Дивіденди, нараховані	доходу
--	---------------	--	--	-----------------------------	--------

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
трудових відносінах	об'єднанні, для цілей оподаткування прирівнюється до дивідендів			на користь фізичних осіб (у тому числі нерезидентів) емітентом корпоративних прав (резидентом, що є юридичною особою, платником податку на прибуток на загальних підставах), оподатковуються за ставкою 5 %, якщо емітентом корпоративних прав є юридична особа, платник єдиного податку, то ставка складатиме 9 % (утримується АО)	сплачується військовий збір – 1,5% (утримується АО)
Адвокатське бюро (АБ)	1) Якщо обрана загальна система оподаткування, обліку та звітності, то базу оподатку-	Базова ставка податку на прибуток – 18 %	Сплачується за найманих працівників у розмірі 22% від фонду заробітної плати	Як роботодавець/податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку	Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь

	вання є прибуток.			(фізичної особи), АБ зобов'	платника податку
--	-------------------	--	--	-----------------------------	------------------

Закінчення табл. 5.2

1	2	3	4	5	6
	2) Якщо обрана спрощена система оподаткування, то АБ є платником єдиного податку – 3 група (табл. 5.2)			в'язане утримувати ПДФО із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 18 % від об'єкта оподаткування	(фізичної особи), АБ зобов'язане утримувати військовий збір із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 1,5 % від об'єкта оподаткування
Адвокатське об'єднання (АО)	1) Якщо обрана загальна система оподаткування, то базою оподаткування є прибуток. 2) Якщо обрана спрощена система оподаткування, то АО є платником єдиного податку – 3 група (табл. 5.2)	Базова (основна) ставка податку на прибуток – 18 %	Сплачується за найманих працівників у розмірі 22% від фонду заробітної плати	Як роботодавець/податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), АО зобов'язане утримувати ПДФО із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 18% від об'єкта оподаткування	Якщо адвокат отримує доходи у вигляді дивідендів як частини прибутку АО, то з такого доходу сплачується військовий збір – 1,5% (утримується АО)

Модуль III. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

Лекція 6. Конкурентоспроможність та клієнтоорієнтованість юридичного консалтингу

План

1. Конкурентне середовище та конкурентоспроможність юридичної фірми. Конкурентні переваги.
2. Клієнтоорієнтованість як основа конкурентоспроможності юридичної фірми. Види клієнтів юридичного консалтингу.
3. Система «4С» у юридичному консалтингу. Лояльність клієнтів.
4. Маркетинг-мікс «8Р» юридичних послуг. Канали залучення клієнтів. Нетворкінг у юридичному бізнесі.

1. Конкурентне середовище та конкурентоспроможність юридичної фірми. Конкурентні переваги

Конкурентне середовище юридичної фірми – це ті умови, чинники та форми взаємодії суб'єктів ринку юридичного консалтингу, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та можливість впливу окремих економічних агентів на ринкову ситуацію.

Конкурент – суб'єкт ринку, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової долі іншого суб'єкта цього ринку або ринку субститутів. Це зовнішній незалежний фактор, вплив якого на ефективність юридичної фірми є прямим: у багатьох випадках не клієнти, а саме конкуренти визначають вибір юридичної фірми щодо пропозиції певних видів юридичних послуг та їх цін.

Типологізація конкурентів юридичної фірми:

- 1) *за типом клієнтів та послуг, що їм пропонують:*
- прямі конкуренти, які пропонують схожі юридичні послуги схожим категоріям клієнтів;
 - товарні конкуренти – пропонують однакові юридичні

послуги різним групам клієнтів;

– непрямі конкуренти – пропонують різні юридичні послуги схожим категоріям клієнтів;

– неявні конкуренти – фірми різного профілю, що надають різні юридичні послуги та пропонують їх різним групам клієнтів.

Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найнижчу – неявні конкуренти;

2) характер впливу діяльності конкурента на юридичну фірму (за М. Портером):

– правильні («гарні») конкуренти, які приносять суттєву користь юридичній фірмі завдяки поглинанню коливань попиту, укріпленню бази для диференціації, обслуговуванню невігідних сегментів, укріпленню іміджу галузі, блокуванню конкурентами можливих шляхів виходу на ринок нових компаній, додатковій мотивації до покращення роботи. Наявність значної кількості «гарних» конкурентів сприяє досягненню балансу сил у певній юридичній практиці чи галузі, дозволяє стабілізувати позиції та прибутковість суб'єктів юридичного консалтингу;

– неправильні («погані») конкуренти, які своїми діями дискредитують юридичну практику, руйнують довіру клієнтів до юристів та їх спроможності надавати якісну правову допомогу. Це, насамперед, суб'єкти ринку юридичного консалтингу, які надають квазіконсалтингові юридичні послуги;

3) конкурентні позиції суб'єктів ринку юридичного консалтингу у порівнянні з позицією юридичної фірми як основа визначення її конкурентних дій:

– найближчі конкуренти, що надають аналогічні юридичні послуги, обсяг яких наближається до обсягів діяльності юридичної фірми;

– могутніші у фінансовому відношенні конкуренти, ринкова частка яких вище, ніж юридичної фірми, а конкурентні переваги очевидні;

– юридичні фірми, що домінують на ринку, володіють його значною часткою і визначають його основні тенденції та динаміку;

– усі юридичні (та альтернативні) фірми у рамках географічних меж ринку юридичних послуг;

3) *характер реакції конкурентів юридичної фірми (за Ф. Котлером):*

- неквапливий конкурент, який має уповільнену реакцію на кроки, які починає суперник;
- розбірливий конкурент, який реагує тільки на певні типи атак конкурентів;
- конкурент-тигр, реакція якого на будь-які наступи суперників завжди стрімка;
- непередбачений конкурент – суперник, що не має визначеної моделі поведінки.

Рівень конкурентоспроможності юридичної фірми визначається шляхом порівняння результатів її діяльності з конкурентами за сукупністю оцінних показників за певний проміжок часу та виявлення конкурентних переваг. Визнаний фахівець у сфері вивчення економічної конкуренції, автор теорії конкурентних переваг Майкл Портер визначав конкурентоспроможність підприємства як порівняльну перевагу щодо інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами.

Конкурентні переваги (за М. Портером) – це ключові фактори успіху підприємства у конкуренції, джерело перемоги у конкурентній боротьбі. Основними конкурентними перевагами підприємства М. Портер уважав (рис. 6.1):

- низькі витрати виробництва, орієнтуючись на які, підприємство виграє у ціновій боротьбі з існуючими конкурентами та створює бар'єри для появи у галузі нових конкурентів;

- диференціацію товарів за допомогою технологічного удосконалення продукції, виведення на ринок нової продукції, надання якісного післяпродажного сервісу, створення позитивного іміджу товарної марки виробника, реклами;

- концентрацію на потребах одного сегмента (індивідуального споживача або однієї групи споживачів). Особливе значення при цьому має розширення маркетингового впливу на споживачів: поліпшення якості продукту, встановлення справедливої ціни, своєчасне реагування на запити споживачів, ефективне обслуговування клієнтів.

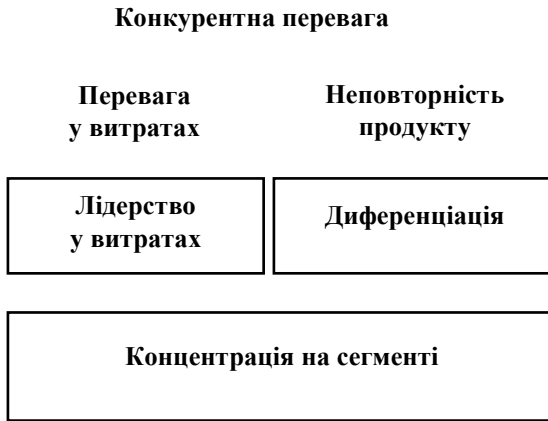


Рис. 6. 1. Матриця конкуренції М. Портера

Сьогодні з'явилися *нові підходи до визначення конкурентних переваг*:

– якісний підхід, прихильники якого вважають джерелом конкурентної переваги постійне підвищення якості товарів та послуг;

– адаптивно-інноваційний підхід, за яким гнучкість та інноваційні ідеї є джерелом стійких конкурентних переваг;

– ціннісно-компетентнісний підхід – джерелом конкурентної переваги є ексклюзивна цінність товару чи послуги, торгової марки, виробнича та ринкова компетентність суб'єкта господарювання.

Відповідно до цих підходів *конкурентні переваги юридичної фірми* – це сукупність факторів, що визначають її успіх чи поразку у конкуренції, серед яких ресурси, насамперед, інтелектуальні людські ресурси юридичного консалтингу, знання, що формують інтелектуальний капітал юридичної фірми, якість, цінність та інноваційність юридичних послуг, компетентність юристів та менеджменту, гнучкість як здатність до визначення нових явищ у конкурентному середовищі та ефективної адаптації до них.

М. Портер обґрунтував базові *стратегії конкурентної*

переваги, які є актуальними для юридичного консалтингу:

1. *Стратегія лідерства за витратами, що дає можливість знижувати ціни.* Для юридичних фірм – це стратегія пропонування юридичних послуг за нижчими за конкурента цінами за рахунок скорочення витрат. Але якщо юридична фірма намагається перемогти конкурентів заниженою ціною, то це – юридичний квазіконсалтинг, який руйнує її репутацію, призводить до втрати довіри клієнтів.

2. *Стратегія диференціації*, в основі якої є зміна якості юридичного обслуговування клієнта щодо юридичних послуг конкурента (диференціація юридичних послуг) або зміна іміджу юридичної фірми та її частки на тому самому ринку юридичних послуг щодо конкурентів (диференціація ринку). Іншими словами, диференціація – це а) пропонування юридичних послуг кращої якості та більш високої цінності для клієнтів, ніж у конкурентів; б) розширення спектру юридичних практик чи індустрій або його звуження (фокусування на диференціації); в) ухилення від цінової конкуренції шляхом переходу до іншого сегмента ринку юридичних послуг; г) розробка юридичних послуг для потреб певних груп клієнтів. Завдання юридичної фірми – запропонувати ринку послуги більш привабливі для цільових груп клієнтів.

3. *Стратегія фокусування.* Юридичний бізнес обирає собі певну категорію клієнтів, юридичні практики, індустрії, види юридичного обслуговування. Прикладом є діяльність юридичних фірм вузькоспеціалізованих, нішевої спеціалізації, бутиків.

Конкурентні переваги є основою конкурентоспроможності юридичної фірми, яку забезпечують її конкурентні стратегії.

Конкурентоспроможність юридичної фірми – це її реальна та потенційна можливість прибуткового надання юридичних послуг, що користуються пріоритетним попитом клієнтів в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність юридичних послуг – це їх здатність більш повно відповідати запитам клієнтів порівняно з аналогічними послугами, представленими на ринку юридичного консалтингу. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю юридичного обслуговування, цінністю та інноваційністю юридичних послуг, вигодами клієнтів від упродовження рекомендацій юристів, з іншого – цінами.

Конкурентоспроможність юридичної фірми залежно від рівня економічного простору її діяльності як суб'єкта господарювання може бути: глобальною (світовий ринок юридичних послуг), національною (ринок юридичного консалтингу країни),

регіональною (регіональний ринок юридичних послуг).

2. Клієнтоорієнтованість як основа конкурентоспроможності юридичної фірми. Види клієнтів юридичного консалтингу

Клієнтоорієнтованість – це розуміння клієнта як центра уваги юридичної фірми, діяльність якої спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей юридичного бізнесу.

Принципами клієнтоорієнтованості є:

– сумлінність юриста у процесі юридичного обслуговування, яка є фактором збереження клієнтів, їх перетворення у постійних клієнтів юридичної фірми;

– знання клієнта, його потреб, вимог до юриста, критеріїв вибору юриста та юридичної фірми (табл. 6.1), оскільки кожна юридична послуга є унікальною в аспекті специфіки клієнта та його запитів;

– уміння зрозуміти точку зору клієнта, що забезпечується формуванням ефективних комунікацій юриста та клієнта;

– увага до дрібниць як уміння помічати та аналізувати будь-які прояви невдоволення клієнтів, що може призвести до його відмови від співпраці з юристом;

– уміння виявляти, аналізувати та корегувати очікування клієнта, що забезпечує адекватну клієнтську оцінку результатів юридичного консультування;

– продовження контактів з клієнтом після завершення юридичного консультаційного процесу, його визначення як потенційного клієнта, здійснення програм лояльності;

– увага до відгуків клієнтів: негативний відгук – це привід до дії, зміни; позитивний – до додаткового контакту та зміцнення зв'язку з клієнтом;

– мотивовані співробітники юридичної фірми – це ***внутрішня клієнтоорієнтованість*** як розуміння юристами їх визначальної ролі у формуванні, збереженні та розвитку клієнтської бази юридичного бізнесу, що є головним фактором його ефективності та конкурентоспроможності;

– використання різних каналів інформування клієнтів про пропозиції юридичної фірми з метою подолання перешкод пошуку клієнтами потрібної інформації.

Таблиця 6.1 – Критерії вибору клієнтом юридичної фірми (юриста)

<i>Критерій</i>	<i>Зміст</i>
Імідж юридичної фірми (юриста)	Репутація у діловому середовищі та серед суб'єктів юридичного консалтингу; книги, статті, дослідження, консультації, коментарі та ін., що оприлюднені юристами у засобах масової інформації, на конференціях та семінарах
Професійна компетентність	Знання певної галузі діяльності клієнта, його бізнесу та бізнес-організації, юридичної практики, технології юридичного обслуговування; творчий підхід. Наявність сертифікатів, посвідчень, дипломів
Відгуки	Враження клієнтів, їх думки щодо якості та результативності юридичного обслуговування
Якість розроблених пропозицій щодо розв'язання правової проблеми клієнта	Оскільки юридичні послуги є нематеріальними та не існують на момент укладення договору з клієнтом, їх якість є сприйнятою клієнтом, яка у процесі надання юридичної послуги трансформується у якість результативну: розв'язання проблеми, набуття нових знань, підвищення ефективності бізнесу та інші вигоди
Дотримання строків виконання замовлення	Цінність послуг юридичного консалтингу залежно від часу – це: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу. Цінною для клієнта є юридична послуга, що надана своєчасно, оскільки від цього залежить її результативність
Здатність знаходити партнерів та ресурси	Професійні зв'язки з юридичними фірмами, контакти з державними установами, громадськими організаціями тощо; зв'язки у діловому середовищі; вміння вести переговори
Вартість консультативних послуг	Розмір гонорарів та форми оплати юридичних послуг
Дотримання етичних норм	Членство у професійних асоціаціях юристів, визначення юридичного фірмою її місії, цінностей, етичних норм; наявність сертифікатів,

Клієнтами юриста є фізичні та юридичні особи, які звертаються до нього за професійною допомогою у розв’язанні певних правових проблем. Важливою умовою ефективності консультант-клієнтських відносин у юридичному консалтингу є визначення, аналіз та знання юристами виду клієнтів, яким надається правова допомога. У сучасних наукових та прикладних джерелах наведено багато класифікацій клієнтів консалтингу залежно від різних критеріїв (табл. 6.2, 6.3, 6.4).

Таблиця 6.2 – Види клієнтів за психологічним типом

<i>Види клієнтів</i>	<i>Характеристики</i>
Довірливі діти	Клієнти не бажають вникати у пояснення та рекомендації і всю відповідальність перекладають на юриста
Скептики	Клієнти звертаються за порадою, але мають сумніви, що почують щось ефективне, підозрюють юриста у некомпетентності, як правило, не упроваджують рекомендацій або упроваджують на власний розсуд, роблять висновок, що вони знали, що порада буде неефективною
Уперті	Клієнти думають, що краще знають, як розв’язати проблему, наполягають на своєму, чекають тільки підтримки, а не об’єктивного аналізу ситуації, якщо їх цілі не досягаються, вважають, що винуватим є тільки юрист
Конструктивні	Уміють та бажають слухати, аналізувати, вивчати та упроваджувати рекомендації юриста, розуміють свою відповідальність щодо результатів юридичного обслуговування

Таблиця 6.3 – Класифікація клієнтів юридичного консалтингу за критерієм «воронки продажів»⁵ юридичних послуг

Види клієнтів юридичної фірми	Характеристики клієнта
Всі, до кого можете достукатися юрист (suspects)	Ті, хто теоретично за тих чи інших обставин може бути клієнтом юридичного консалтингу
Ліди (leads)	Це ті, хто явно виявив інтерес до послуг юридичної фірми, залишив свої контакти, заявку. Це ті, хто зробив перший крок до професійної правової допомоги
Клієнти (clients)	Ті, хто сплатили договір з надання юридичних послуг
Постійні клієнти	Клієнти, які зверталися до юридичної фірми вже неодноразово та оплачували послуги, які мають до неї високий рівень довіри та лояльності
Фанати	Клієнти, які у захваті від кожного спілкування з юристом, рекомендують юридичну фірму новим клієнтам

Критеріями класифікацій клієнтів юридичного консалтингу є також такі:

1) *цикл життя клієнта* – це те, як довго юридична фірма спроможна приносити користь клієнту та отримувати від нього винагороду за свої послуги. Наприклад, за абонементного обслуговування юридичних осіб цикл життя клієнта може дорівнювати строку існування компанії, при веденні кримінальної справи – до моменту її завершення. Слід розрізняти:

– *довгий життєвий цикл клієнта* – період часу довготривалих консультант-клієнтських відносин на постійній основі, наприклад, абонементне юридичне обслуговування;

⁵ Воронка продажів (англ. Sales / purchase funnel) описує процес продажу товару або послуги, який складається з декількох етапів, на кожному з яких частина клієнтів відсівається.

– *середній життєвий цикл клієнта* – період часу консультант-клієнтських відносин, пов'язаних із здійсненням певних юридичних консультаційних проектів чи веденням судових справ;

– *короткий життєвий цикл клієнта* – період часу на надання клієнту юридичної консультації, після завершення якого консультант-клієнтські відносини завершуються і не відновлюються;

2) *життєва цінність клієнта* вимірюється грошовим доходом та іншими вигодами (позитивні відгуки та рекомендації клієнта, просування послуг, можливість залучення нових клієнтів), які отримуються юристом за надану послугу.

Таблиця 6.4 – Класифікація клієнтів консалтингу за критеріями життєвого циклу та життєвої цінності

<i>Типи клієнтів консалтингової фірми</i>	<i>Характеристики клієнта</i>
Базові	Довгий або середній життєвий цикл, висока життєва цінність, включаючи негрошові доходи
Перспективні	Клієнти, яких доцільно і можливо трансформувати у базові клієнти, оскільки вони мають високу життєву цінність та середній життєвий цикл
Ситуаційні	Короткий або середній життєвий цикл та низька життєва цінність, яких недоцільно трансформувати у базові клієнти
Випадкові	Короткий життєвий цикл та низька життєва цінність
Потенційні	Фізичні та юридичні особи з високою життєвою цінністю, які відомі юристу, але ще не залучені у юридичне обслуговування
Минулі	Життєва цінність для юриста нині полягає у можливості отримання негрошових вигід, наприклад, позитивних відгуків, рекомендацій новим клієнтам тощо
Репутаційні	Їх обслуговування є доказом високого професіоналізму, репутації юриста та затребуваності його послуг. Такі клієнти необов'язково є базовими, але саме вони формують професійний імідж юриста та юридичної фірми

Визначення видів клієнтів юридичної фірми здійснюється на основі **матриці клієнтів юридичного консалтингу «прибутки – складнощі консультант-клієнтських відносин»**, сегменти якої демонструють види клієнтів на основі аналізу прибутковості та складності міжособистісних відносин у процесі їх юридичного обслуговування (рис. 6.2).

П 10										
Р 9										
И 8										
Б 7										
У 6										
Т 5										
К 4										
И 3										
2										
1										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Складнощі консультант-клієнтських відносин

Рис. 6.2. Матриця клієнтів юридичного консалтингу «прибутки – складнощі консультант-клієнтських відносин»

Класифікація видів клієнтів юридичної фірми є основою визначення їх **якісної лінійки**, яка демонструє їх рейтинг. Якісна лінійка клієнтів є основою визначення їх:

а) **вартісної планки** – граничної суми гонорару за юридичне обслуговування чи граничної ставки погодинної оплати клієнтом юридичної консультації;

б) **вартісної лінійки клієнтів** – цінової дискримінації клієнтів юридичної фірми відповідно до їх якісної лінійки.

Для визначення вартісних планки та лінійки клієнтів юридичній фірмі слід прийняти рішення щодо: 1) граничної (мінімальної) ставки погодинної оплати юридичної послуги і на цій основі 2) граничної (мінімальної) ціни типового контракту з надання юридичних послуг та 3) діапазону цін для різних типів

клієнтів (цінова дискримінація клієнтів).

3. Система «4С» у юридичному консалтингу. Лояльність клієнтів

Модель «4С» професора Колумбійського університету Р.Ф. Лотерборна доводить необхідність формування програм споживчої лояльності, орієнтованих на клієнтів, плідну співпрацю з ними та отримання від них зворотного зв'язку.

Таблиця 6.5 – Клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу у контексті моделі «4С» Р.Ф. Лотерборна

<i>Елемент моделі «4С»</i>	<i>Зміст</i>
1С (Customer) – клієнт	Висока цінність юридичної послуги для клієнта, що вимагає ретельного вивчення його потреб та споживчих переваг
2С (Costs) – вартість	Витрати клієнта на отримання юридичної послуги, що розподіляються на прямі та непрямі. Прямі витрати – це матеріальні та фінансові витрати клієнта на отримання послуги, оплату її ціни; непрямі – витрати психологічні, втрати часу та ін.
3С (Communication) – комунікації	1) Важливою є спільна діяльність юриста та клієнта у процесі юридичного обслуговування. Комунікація повинна працювати у напрямі створення значущих відносин з клієнтом. 2) Інформованість клієнта щодо юридичної послуги. Клієнти повинні не тільки чути про юридичну послугу, а й бути у достатній мірі обізнаними про її значущі характеристики, вигоди тощо, що залежить від ефективної маркетингової комунікаційної політики юридичної фірми
4С (Convenience) – зручність	Доступність юридичної послуги клієнту, для якого вона повинна бути надана у потрібному місці та у потрібний час

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. У 2009 р. американські дослідники Джон Фахі і Девід Джоббер представили систему «4С» у вигляді поєднання таких факторів, як ясність, *довіра*, послідовність і конкурентоспроможність (clarity, credibility, consistency and competitiveness);

– продуктивних консультант-клієнтських відносин як у період здійснення юридичного консультаційного проекту, так і на майбутнє з метою перетворення клієнта у базового (постійного).

У сучасний період лояльність клієнтів є найважливішим фактором успіху юридичного бізнесу. За офіційною інформацією, 80% клієнтів міжнародної консалтингової компанії, що спеціалізується на вирішенні завдань, пов'язаних зі стратегічним управлінням, McKinsey & Co і 90% провідної світової компанії, що надає послуги управлінського консалтингу, A. T. Kearney – це повторні клієнти.

Лояльність – це позитивний прояв поведінкового аспекту відносин «клієнт-юридична фірма (юрист)», що базується на досвіді клієнта. Лояльність клієнта буває:

– *раціональна (поведінкова)*. Проблема її у тому, що це лише поведінка, яка не завжди відбиває те, про що думають і що відчувають клієнти, і звідси – неможливо передбачити їх наступний вибір;

– *психологічна як прихильність* – психологічний феномен, що відбиває стійку позитивну асоціацію щодо юридичної фірми у свідомості клієнта. Прихильність передбачає лояльність, але лояльність може існувати й без психологічної прив'язаності до юридичної фірми (юриста). Саме формування та підтримка емоціональної лояльності (прихильності) становить значний інтерес для юридичного бізнесу.

Клієнт може бути задоволеним юридичною послугою, але завданням юриста та юридичної фірми є його перетворення із задоволеного у лояльного клієнта. Тому дуже важливо розрізнити задоволеного клієнта та лояльного клієнта (табл. 6.6).

Таблиця 6.6 – Відмінності між задоволеними та лояльними клієнтами

<i>Критерій</i>	<i>Характеристики клієнтів</i>	
	<i>Задоволені клієнти</i>	<i>Лояльні клієнти</i>
Ціна	Юрист та клієнт сперечаються щодо цін на юридичні послуги	Клієнт та юрист обговорюють реальну ціну юридичної послуги
Прибуток	Принносять юридичній фірмі прибуток нерегулярно	Принносять юридичній фірмі прибуток (грошовий та негрошовий) постійно
Вплив на клієнтську мережу юридичної фірми	Можуть більше на звертатися до юридичної фірми та перейти до конкурентів	Постійно звертаються до юридичної фірми та залучають нових клієнтів
Плинність	У середньому складає близько 15%	Не перевищує 5%, та й ці клієнти залишають юридичну фірму з причин, які знаходяться поза її контролем
Переваги	Шукають нових переваг у конкурентів юридичної фірми	Розповсюджують інформацію про переваги юридичної фірми
Сприйняття	Вважають юридичну фірму постачальником послуг	Вважають юридичну фірму партнером
Тривалість відносин	У часових межах контракту	Довготривалі відносини
Складні часи	Змінюють юридичну фірму як постачальника послуг	Підтримують та допомагають

4. Маркетинг-мікс «8Р» юридичних послуг. Канали залучення клієнтів. Нетворкінг у юридичному бізнесі

Маркетинг юридичних послуг – це цілеспрямована діяльність з забезпечення юристам (юридичним фірмам) та їх професій-

ним діям високого конкурентного статусу на ринку юридичного консалтингу шляхом задоволення потреб клієнтів у високоякісному юридичному обслуговуванні. Головна мета маркетингу юридичних послуг – всебічна і повна орієнтація на клієнта, його якісне обслуговування, максимально можливе задоволення потреб, формування та розвиток клієнтської мережі юридичного консалтингу.

Головні напрями маркетингу юридичних послуг:

1) *внутрішній маркетинг* як комплекс дій, спрямованих на залучення юристів до ефективного маркетингу їх послуг, що передбачає навчання персоналу юридичної фірми методам маркетингу, створення системи мотивації юристів до маркетингової діяльності;

2) *інтерактивний маркетинг* як діяльність юристів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі правової допомоги. Це маркетинг взаємодії як специфічна система, спрямована на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків із клієнтами, забезпечення їх лояльності до послуг та суб'єктів юридичного консалтингу;

3) *традиційний маркетинг* – діяльність юридичної фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку юридичних послуг. Це зовнішній маркетинг як сукупність принципів, заходів та методів діяльності юридичної фірми з її адаптації до зовнішнього середовища, формування відповідної стратегії та тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення політики цін тощо.

Слід також розрізняти:

– *формальний маркетинг* юридичних послуг, який здійснюється маркетологами чи маркетинговими відділами юридичної фірми шляхом використання заходів та методів традиційного маркетингу;

– *неформальний маркетинг* – це маркетингова діяльність, яку здійснюють юристи у процесі надання правової допомоги клієнтам.

У таблиці 6.7 представлено маркетинг-мікс (маркетинговий комплекс) «8Р» юридичних послуг.

Таблиця 6.7 – Маркетинг-мікс «8P» юридичних послуг

<i>Складові маркетингового комплексу</i>	<i>Зміст</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
«1P» (Продукт. Product)	<p>Розробка концепції юридичних послуг як інтелектуального продукту.</p> <p>Цінність та якість юридичних послуг.</p> <p>Життєвий цикл юридичної послуги.</p> <p>Формування пакетних юридичних послуг.</p> <p>Юридичні практики та юридичні індустрії</p>
«2P» (Ціна. Price)	<p>Витратний підхід до ціноутворення базується на аналізі витрат на надання юридичної послуги. Структура ціни: собівартість + прибуток.</p> <p>Ринковий підхід до ціноутворення передбачає урахування цін конкурентів у певному сегменті ринку юридичних послуг.</p> <p>Ціннісний підхід до визначення ціни юридичної послуги базується на оцінці вигоди, яку клієнт отримає у майбутньому від правової допомоги. Економічним змістом ціннісної складової ціни є плата клієнта за надання юридичної послуги, цінність якої у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому самому сегменті ринку юридичного консалтингу</p>
«3P» (Методи розподілу. Місце. Place)	<p>Діяльність юридичної фірми щодо планування, реалізації та контролю руху інтелектуального продукту від джерела (юриста) до споживача (клієнта). Розподіл здійснюється на: 1) початковій (передконтрактній) стадії юридичного обслуговування через канал нульового рівня: фірма-клієнт. Фірма визначає канали інформування клієнтів, засоби їх залучення з метою отримання замовлення та укладення контракту; 2) основній (контрактній) стадії, оскільки юридична послуга невіддільна від юриста та клієнта, то канал розподілу є каналом нульового</p>

рівня – юрист-клієнт

Продовження табл. 6.7

1	2
«4P» (Методи просування. Promotion)	<p>Маркетинговий підхід – максимальне урахування бажань клієнта у поєднанні з максимальним ступенем залученості персоналу до процесу просування послуги, оскільки клієнтів потрібно переконати придбати нематеріальну юридичну послугу, яка ще не існує на момент укладення контракту.</p> <p><i>Специфічними принципами просування юридичних послуг є:</i></p> <ul style="list-style-type: none">– створення сприятливого іміджу юриста, фірми, оскільки можливості завоювання ринку юридичного консалтингу та одержання високих доходів безпосередньо залежать від їх ділової репутації. У цьому аспекті просування юридичних послуг фірми може здійснюватися як маркетинг їх творців – юристів;– стимулювання збуту шляхом здійснення особистих продажів, оскільки у процесі контактів із клієнтом юрист безпосередньо впливає на його сприйняття їх якості та цінності;– сполучення оперативного та стратегічного юридичного обслуговування як основа формування мережі постійних клієнтів. З одного боку, оперативне юридичне консультування, особливо його абонементна форма, є засобом просування клієнтові стратегічних юридичних послуг. З іншого, надаючи послуги стратегічного характеру, що вимагають тривалого співробітництва, юрист має можливість сформувати у клієнта уявлення про його високий професійний рівень, що може бути чинником укладення з ним угоди про абонементне юридичне обслуговування;

Продовження табл. 6.7

1	2
	<p>– виконання клієнтами пропагандистських функцій відносно юридичних послуг у формі рекомендацій та позитивних відгуків про діяльність юристів та юридичних фірм;</p> <p>– використання інструментів неформального маркетингу юридичних послуг: проведення семінарів та презентацій, публікації статей, монографій за актуальними для потенційних клієнтів проблемами, ведення консультаційних рубрик у спеціальних виданнях, участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях</p>
<p>«5Р» (Люди. Персонал і клієнти. People)</p>	<p>Юрист – це фахівець, який володіє знаннями з різних галузей права, аналітичними та діагностичними навичками, здатністю творчо застосувати їх при вирішенні проблем клієнта, дотримується етичних норм та стандартів професії. Клієнт – фізичні та юридичні особи, які звертаються до юриста за професійною допомогою у розв’язанні певних правових проблем. Від юриста та клієнта, а також їх співпраці залежить успіх юридичного обслуговування</p>
<p>«6Р» (Процес. Сервіс. Process)</p>	<p>Процес юридичного консультування являє собою послідовну серію дій, кроків, організаційних подій та заходів, яких вживає юрист для вирішення правових проблем, досягнення правових результатів/або створення умов, за яких клієнт спроможний зробити це самостійно</p>

1	2
«7Р» (Підтвердження. Фізичні докази. <i>Physical evidence</i>)	Невідчутним діям юристів та нематеріальним послугам юридичного консалтингу потрібні підтвердження – це всі ті матеріально-речові об’єкти та візуальні образи, які дозволяють потенційному клієнту оцінити та спрогнозувати якість майбутньої юридичної послуги, зокрема це: відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати. Застосування на практиці цього елемента дозволяє юридичним фірмам формувати власний стійкий позитивний імідж у клієнтів
«8Р» (Продуктивність та якість. <i>Productivity and quality</i>)	Орієнтація на якість правової допомоги та задоволення потреб клієнтів, отримання ними певного корисного ефекту – результату юридичного консалтингу

Завданням юридичної фірми є залучення нових клієнтів та формування мережі постійних клієнтів. У сучасний період зростає роль online середовища у формуванні клієнтської бази юридичного консалтингу (табл. 6.8).

Таблиця 6.8 – Сучасні online заходи залучення клієнтів

Види комунікацій	Характеристика заходів
1	2
SMM (Social Media Marketing)	Комплекс заходів з використання соціальних медіаресурсів як каналів для просування юридичних фірм та їх послуг на ринку. Наприклад, створення сторінки у соціальних медіа; робота з блогосферою, репутаційний менеджмент, персональний брендинг та нестандартні інструменти
Пошуковий маркетинг і SEO (Search Engine Optimization)	Комплекс заходів, що спрямований на збільшення відвідуваності сайту юридичної фірми її цільовою аудиторією, просування сайту вгору у пошукових системах

1	2
SMO (Social media optimization)	Комплекс заходів, що спрямований на підвищення конверсії, формування довіри до бренду, юридичної фірми, юриста тощо
Email-Marketing	Найпоширеніший канал здійснення маркетингової комунікації, що спрямований на постійно заінтересовану цільову аудиторію. Включає Email-розсилку та зворотний зв'язок, дозволяє вибудовувати пряму комунікацію із потенційними або наявними клієнтами. Результат – збільшення лояльності клієнтів до юридичної фірми, утримання та повернення клієнтів
VSM (video search marketing) Контекстна реклама	Тип інтернет-реклами, в якому рекламне звернення відображається відповідно до змісту, контексту інтернет-сторінки
Event marketing	Комплекс заходів із організації подій, заходів як презентації юридичних послуг з метою активізації уваги аудиторії

Нетворкінг (від англ. *networking* – букв. *плетіння мережі: net – мережа + work – працювати; корисні зв'язки*) **у юридичному бізнесі** – діяльність з формування, накопичення, використання та збереження необхідних зв'язків юридичної фірми з клієнтами (фізичними та юридичними особами), суб'єктами юридичного бізнесу, організаціями, що надають інші види консалтингових послуг, державними установами, громадськими організаціями тощо як соціального капіталу юридичного консалтингу.

Лекція 7. Юридичний консультаційний процес

План

1. Юридичний консультаційний процес та його стадії. Юридичне обслуговування. Юрист-консультант: вимоги та організація часу.
2. Юридична консультація, її види. Юридичний консультаційний проект.
3. Загальні та специфічні моделі юридичного консультування.

1. Юридичний консультаційний процес та його стадії. Юридичне обслуговування. Юрист-консультант: вимоги та організація часу

Юридичний консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, які застосовує юрист для вирішення правових проблем клієнта та/або створення умов, за яких клієнт спроможний зробити це самостійно.

За критерієм послідовності дій юриста консультаційний процес охоплює такі стадії: діагностика (виявлення правових проблем) та формулювання правової проблеми; розробка рекомендацій (проектів) щодо розв’язання правової проблеми; упровадження заходів розв’язання правової проблеми (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Головні види дій юриста за стадіями юридичного консультаційного процесу

<i>Стадії юридичного консультаційного процесу</i>	<i>Мета</i>	<i>Дії юриста</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Діагностика та формулювання правової проблеми	Визначення правової проблеми	Діагностика (від грец. diagnosis – розпізнавання) – це визначення правової проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів та методів його проведення. У процесі діагностики здійснюється: <ul style="list-style-type: none"> – збирання інформації, методами є: спостереження, опитування, інтерв’ю, бесіди, анкетування, аналіз документів тощо; – обробка інформації: класифікація та систематизація даних, порівняння, визначення груп інтересів тощо; – аналіз інформації на основі методів дедукції, порівнянь, експертних оцінок тощо; – визначення та формулювання правової проблеми організації та причин її виникнення

Закінчення табл. 7.1

1	2	3
Розробка рекомендацій (проектів) щодо розв'язання правової проблеми	Визначення найкращого варіанта та заходів розв'язання правової проблеми	<p>1. Розробка варіантів розв'язання правової проблеми на основі методів: дерево цілей з використанням експертних оцінок, оцінки пріоритетів правових проблем (експертний та логічний аналіз), побудови графа проблем.</p> <p>2. Оцінка варіантів розв'язання правової проблеми та вибір найкращого на основі методів вироблення та вибору альтернативних рішень, аналізу якості прийнятих рішень та потенційних проблем; ділові ігри та групова робота, експериментальна перевірка.</p> <p>3. Пропозиція заходів розв'язання правової проблеми на основі обраного варіанта</p>
Упровадження рекомендацій (проектів)	Досягнення правового результату	Здійснення дій щодо розв'язання правової проблеми; аналіз їх ефективності та необхідне корегування

Юридичний консультативний процес набуває форм юридичних консультацій та юридичних консультативних проектів.

За критерієм контрактних відносин суб'єктів юридичного консалтингу та клієнтів юридичний консультативний процес охоплює стадії: початкову (передконтрактну), основну (контрактну), заключну (післяконтрактну) (табл. 7.2).

**Таблиця 7.2 – Функції юриста та клієнта за стадіями
юридичного консультаційного процесу**

<i>Стадії консультаційного процесу</i>	<i>Мета</i>	<i>Завдання юриста</i>	<i>Завдання клієнта</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Початкова (передконтрактна) стадія	Забезпечити єдність у розумінні юристом та клієнтом змісту та результатів правової допомоги, встановлення взаємної довіри, укладення контракту з надання юридичних послуг	Визначити тип та рейтинг клієнта за критерієм якісної та вартісної лінійок, розглянути його завдання та остаточно визначитися з вибором клієнта; на основі завдання клієнта розробити, надати та пояснити йому консультаційну пропозицію; закласти основи ефективних консультант-клієнтських відносин; сформувати у клієнта образ юриста, який є достойним довіри і поваги; укласти контракт з надання юридичних послуг	Дати юристу завдання та необхідну інформацію; вивчити консультаційну пропозицію юриста; на основі спілкування з юристом, отриманих раніше відгуків, аналізу консультаційної пропозиції оцінити якість майбутньої юридичної послуги та остаточно визначитися з вибором юриста; укласти контракт з надання юридичних послуг
Основна (контрактна стадія). Фаза діагностики правової проблеми	Детальне та глибоке вивчення та остаточне формулювання правової проблеми	Сформулювати правову проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та шляхів розв'язання; аналіз клієнта з метою визначення його здатності до співпраці, засвоєння та використання рекомендацій	Надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання правової проблеми; визначення співробітників фірми, які будуть співпрацювати з юристом

Закінчення табл. 7.2

1	2	3	4
Фаза розробки юридичного консультативного проекту	З'ясування шляхів та методів розв'язання правової проблеми	Розробка юридичного консультативного проекту	Аналіз, обговорення з юристом, прийняття чи критика рекомендацій
Фаза упровадження рекомендацій	Досягнення реальних результатів та вигоди клієнта	Супровід дій клієнта щодо упровадження консультативного проекту	Упровадження консультативного проекту та досягнення цілей звернення до послуг консультанта
Заключна (післяконтрактна) стадія	Оцінка процесу і результатів юридичного консультування та визначення можливості та форм подальших консультант-клієнтських відносин	Оцінка ефективності юридичного проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив	Оцінка ефективності юридичного проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив

Юридичний консультативний процес здійснюється у формі **юридичного обслуговування клієнтів**, яке може бути: 1) *повним*, що охоплює всі його стадії; 2) *частковим*, що припускає здійснення: а) тільки стадій діагностики та розробки заходів розв'язання правової проблеми клієнта – *продукуюче юридичне обслуговування*; б) стадії упровадження певних заходів розв'язання правової проблеми – *впроваджувальне юридичне обслуговування*.

Консультант з правових питань – це фізична або юридична особа, яка надає юридичні послуги. Це фахівець з різних галузей правових знань, який володіє спеціальними знаннями та інформацією, аналітичними та діагностичними навичками, здатністю творчо застосувати їх при вирішенні правових проблем, дотримується етичних норм та стандартів професії (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Критерії професіоналізму юриста-консультанта

<i>Критерії</i>	<i>Характеристики</i>
Вимоги до особистості	Творче мислення; розвиток навичок спілкування; психологічна зрілість; гарне фізичне та духовне здоров'я; стабільність у поведінці; упевненість у собі; здатність до самовдосконалення, самодисципліни; самокритичність; професійна етика
Вимоги до професійної підготовки	Повинен знати: юридичну практику; юридичну індустрію; особливості бізнесу клієнта, його особисті характеристики; методи збору та обробки інформації; організаційні, методологічні, методичні, психологічні основи консультування; фактори, що впливають на результативність юридичного обслуговування
Комунікаційні вимоги	Уміння побудувати та підтримувати продуктивні відносини з клієнтом та іншими учасниками юридичного консультаційного процесу

Професіоналізм юриста-консультанта характеризують освітні (що повинен знати?), практичні (що має вміти?) й особистісні (яким належить бути?) критерії, які відображають рівень його знань та кваліфікації, навички й досвід, здатність до ефективної консультаційної діяльності. Юрист-консультант повинен бути професіоналом, принаймні, з трьох галузей науки та практики: а) предмета консультування, б) юридичної консультаційної діяльності, в) організації продуктивних консультант-клієнтських відносин.

Тайм-менеджмент юриста – це технологія, що дозволяє організувати та контролювати час професійної діяльності юриста з метою підвищення ефективності його використання. Застосування тайм-менеджменту в юридичній практичній діяльності дозволяє оптимально розподіляти ресурси, приділяючи належну увагу як пріоритетним справам, так і самоосвіті юриста. Юридичний «контроль над часом» включає: короткострокове та довгострокове планування, аналіз витрат часу, поєднання ефективних принципів управління часом, сучасні хмарні сервіси для контролю вхідної та вихідної документації тощо.

Дієвими інструментами юриста щодо контролю часу є:
– принцип Парето: 20% зусиль приносить 80% результатів, а інші 80% – 20% результатів. Виходячи з цього, якщо у виробництві юриста одночасно перебуває справа на 100 тис. грн та 5 справ на 5 тис. грн, починати логічніше зі справи на 100 тис. грн, якою б складною вона не була. Принцип Парето є основою матриці «прибутковість – складності консультант-клієнтських відносин», яка розглянута у 6 темі. Цю матрицю слід використовувати у контролі часу юриста, щоб визначити клієнтів, яким треба надати більше (менше) часу;

– матриця Ейзенхауера: ранжування справ за їх важливістю та терміновістю. У юридичній роботі матриця Ейзенхауера знаходить відбиття у розподілі справ виходячи з їх строків. Наприклад, при знаходженні у виробництві одночасно декількох договорів, строк яких завершуються, доцільно починати роботу з договором, що має мінімальний термін. Матриця Ейзенхауера складається із 4 квадратів, які мають різний пріоритет. Кожну заплановану юристом роботу залежно від важливості та терміновості потрібно записати у відповідний квадрат (рис. 7.1)

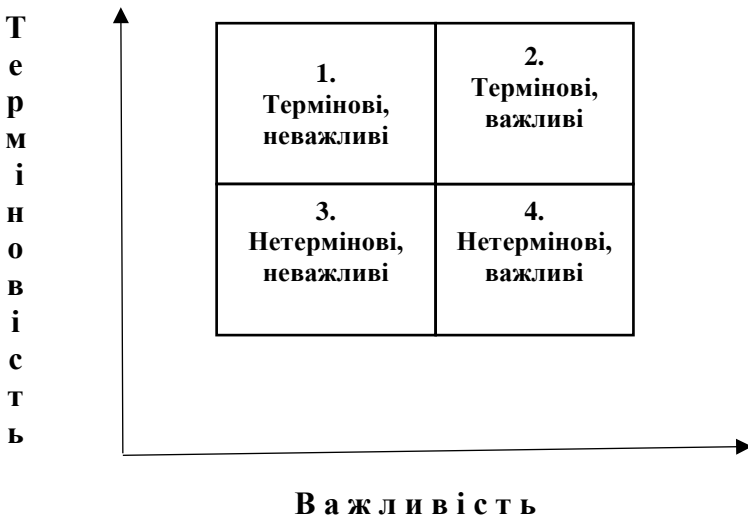


Рис. 7.1. Матриця Ейзенхауера

2. Юридична консультація, її види. Юридичний консультаційний проект

Консультація (лат. *concilio* – *порада*) – порада, що надається фахівцем.

Юридична консультація – це надання юристом клієнту професійної допомоги у розв’язанні його правових проблем у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів. *Інші форми професійної допомоги у сфері юридичного консалтингу* – це аутсорсинг, представництво, захист, навчання, тренінг, коучинг тощо.

Мета юридичного консультування – розв’язання правових проблем клієнта чи допомога клієнту у їх самостійному вирішенні.

Види юридичних консультацій наведено у табл. 7.4.

Таблиця 7.4 – Види юридичних консультацій

Критерій класифікації юридичних консультацій	Види юридичних консультацій
1	2
Час надання консультації	1) Консультації, які відбуваються одразу після формулювання клієнтом питання та є можливими за таких умов: <i>правова проблема є простою і типовою; юрист вже консультував з подібних питань та отримав від клієнта усі відомості, необхідні для надання професійної поради;</i> 2) консультації, призначені на інший день
Тривалість співпраці юриста і клієнта	1) Разові консультації, якщо проблеми клієнта можна вирішити протягом однієї зустрічі з юристом; 2) серія консультацій. Консультування складається із декількох разових консультацій, кожна з яких має свою мету, а сукупність яких забезпечує розв’язання проблеми клієнта
Ініціатор юридичної консультації	1) Юридична консультація за замовленням клієнта; 2) юридична консультація за ініціативою юриста, якщо він вважає, що клієнт, інтереси якого він представляє, потребує певних професійних порад

1	2
Форми надання консультації	1) Усна юридична консультація; 2) письмова юридична консультація як професійна думка юриста з приводу певного питання, представлена у письмовому вигляді; 3) юридична консультація online

Письмова юридична консультація необхідна, якщо:

- клієнт замовляє офіційний висновок юриста для надання керівнику, засновнику, партнеру, контрагенту та ін.;
- необхідно глибоке опрацювання питання на основі збору та аналізу додаткової інформації;
- потрібно опрацювання кількох можливих варіантів вирішення питання та рекомендації щодо вибору оптимального;
- важливим є глибокий аналіз ризиків та наслідків упровадження рекомендацій;
- потрібно залучення до розв’язання проблеми клієнта фахівців з інших галузей знань: економістів, бухгалтерів, фінансистів тощо.

Перевагами письмової юридичної консультації у порівнянні з усною є такі:

- це документ з роз’ясненнями юриста, який можна використовувати для формування клієнтом власної позиції у відносинах з контролюючими органами, контрагентами, партнерами, а також для складання позову або скарги та ін.;
- дає більше упевненості та інформації для прийняття правильного рішення;
- фіксує усі деталі та нюанси рекомендацій юриста. До неї можна буде повернутися через деякий час, якщо буде необхідність, але має більш високу вартість, оскільки на письмове опрацювання питання та оформлення юристу потрібно більше часу.

Формами письмових юридичних консультацій є такі:

- меморандум – документ, який містить аналіз конкретної правової проблеми. Меморандум за змістом буває зовнішнім та внутрішнім. Зовнішній меморандум передається клієн-

там. Внутрішній меморандум адресований співробітникам консалтингової фірми;

– юридичний висновок як належним чином оформлена, остаточна письмова відповідь юриста на поставлене перед ним правове питання.

Залежно від виду поставленого перед юристом правового питання розрізняють такі види юридичних висновків:

- висновок як правовий аналіз конкретного епізоду практичної діяльності клієнта;
- висновок щодо угоди як її правова оцінка;
- висновок про контрагента, предметом якого є дослідження правового статусу існуючого або потенційного партнера клієнта;
- висновок про судовий процес, який є по суті стратегією ведення справи у суді.

Юридичний консультаційний проект (від латинського *proiectus* – «кинутий вперед») – це комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених та реалізованих юристом у процесі надання професійної допомоги клієнту у досягненні його цілей протягом заданого часу за встановлених ресурсних обмежень. Консультаційний проект включає основні етапи: діагностика (виявлення проблем); розробка рішень; упровадження рішень. Здійснення консультаційного проекту може займати від декількох тижнів до декількох місяців, а якщо мова йде про абонементне обслуговування, то і декількох років.

Життєвий цикл юридичного консультаційного проекту має 5 фаз: ініціація; планування; виконання; контроль та моніторинг; завершення.

Таблиця 7.5 – Моделі юридичного консультаційного проекту

<i>Моделі</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Модель «водоспаду»	Робота над проектом здійснюється лінійно та послідовно. Перевагою є простота його реалізації, недоліком – накопичення можливих на ранніх етапах помилок до моменту закінчення проекту та, як наслідок, зростання ризику провалу проекту, збільшення його вартості

1	2
Ітеративна модель (англ. iteration – повторення)	Виконання робіт паралельно з безперервним аналізом отриманих результатів та коригуванням попередніх етапів роботи. Проект на кожній фазі розвитку проходить повторюваний цикл: планування – виконання – контроль та оцінка. Переваги: зниження впливу серйозних ризиків на ранніх стадіях проекту, що веде до мінімізації витрат на їх усунення; організація ефективного зворотного зв'язку проектною командою з клієнтом, що збільшує вірогідність надання правової допомоги, яка реально відповідає його потребам; акцент зусиль на найбільш важливих та критичних напрямках проекту; безперервне ітеративне тестування, що дозволяє оцінити успішність усього проекту загалом; раннє виявлення конфліктів між вимогами, моделями та реалізацією проекту; більш рівномірне завантаження учасників проекту; ефективне використання накопиченого досвіду; реальна оцінка поточного стану проекту та, як наслідок, більша впевненість клієнтів та безпосередніх учасників в його успішному завершенні
Спіральна модель	Розглядається залежність ефективності проекту від його вартості з часом. На кожному витку спіралі виконується створення чергової версії розв'язання правової проблеми, уточнюються вимоги, визначається якість та плануються роботи наступного витка. Така модель є ефективною в юридичній практиці ведення судових справ, комплаєнсу, медіації
Інкrementна модель	Передбачає розбиття великого обсягу робіт на послідовність менших складових

3. Загальні та специфічні моделі юридичного консультування

Моделі юридичного консультаційного процесу – це сукупність форм, методів та засобів організації, здійснення та регулювання відносин юриста та клієнта у процесі юридичного обслуговування.

Загальні моделі консультаційного процесу, що використовуються у юридичному консалтингу:

1. *Експертна модель*, за якою клієнт отримує від юриста готове рішення його правової проблеми. Модель передбачає переважно постадійний поділ функцій юриста та клієнта у юридичному консультаційному процесі. Функції юриста: надання консультації як схеми розв'язання правової проблеми клієнта. Функції клієнта: діагностика, визначення та формулювання його правової проблеми; надання необхідної інформації юристу; засвоєння та упровадження його рекомендацій. Правова проблема, що розв'язується, є стандартною, типовою для юриста. Провідна роль юриста – експерт. Алгоритм: клієнт чітко визначив проблему, звернувся до юриста за рекомендаціями. Юрист на основі знань та досвіду, якими володіє, за короткий строк дає рекомендації, не беручи участі ні в діагностиці правової проблеми, ні в упровадженні клієнтом рекомендацій.

2. *Проектна модель*, за якою клієнт отримує професійну допомогу юриста у визначенні, формулюванні його правової проблеми та її готове рішення. Поділ функцій юриста та клієнта залишається переважно постадійним, але цій моделі характерний більш високий рівень їх співпраці з метою досягнення правового результату. Функції юриста доповнюються виконанням дій, пов'язаних із діагностикою, визначенням та формулюванням правової проблеми клієнта. Функції клієнта: надання необхідної інформації юристу для діагностики проблеми; обговорення з юристом результатів діагностики, визначення та формулювання правової проблеми; засвоєння та упровадження рекомендацій юриста. Правова проблема клієнта є для юриста нестандартною, нетиповою, що обумовлено специфікою бізнесу клієнта, але вона

не виходить за межі його професійної компетенції. Роль юриста: діагност та проєктант. Алгоритм: клієнт надає юристу необхідну інформацію; юрист діагностує, визначає та формулює правову проблему; клієнт та юрист обговорюють результати діагностики та формулювання проблеми; юрист розробляє комплекс заходів та пропонує шляхи вирішення проблеми; клієнт засвоює та упродваджує рекомендації юриста.

3. Процесна модель базується на постійному співробітництві юриста та клієнта, характеризується внутрішньостадійним поділом їх функцій, що забезпечує високий рівень ефективності процесу юридичного консультування. Клієнт є активним учасником юридичного консультаційного процесу на усіх його стадіях. Юрист сполучає ролі експерта, діагноста, проєктанта та координатора співпраці з розв'язання правової проблеми клієнта. Правова проблема клієнта є: а) новою для юриста, потребує нових знань, інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, потребує залучення фахівців з інших галузей права, бухгалтерів, економістів, фінансистів тощо для розробки комплексу заходів її розв'язання, що охоплюють усі сторони господарської діяльності клієнта. Механізм: клієнт та юрист спільно діють на усіх етапах юридичного консультаційного процесу, при цьому юрист спонукає клієнта на новий погляд на ситуацію та пропонує інноваційні варіанти вирішення проблеми.

4. Навчальний юридичний консалтинг. По-перше, ця модель застосовується в усіх моделях юридичного консультування, оскільки від засвоєння клієнтом рекомендацій залежить ефективність юридичного обслуговування та репутація юриста. По-друге, навчальний консалтинг може бути окремим напрямом діяльності юридичної фірми шляхом проведення конференцій, семінарів, тренінгів тощо. При абонементному обслуговуванні навчальний юридичний консалтинг є обов'язковим, оскільки клієнту слід постійно надавати нову інформацію щодо правового поля його бізнесу.

Специфічними моделями відносин юриста та клієнта у процесі юридичного консультування є:

– *представництво*, за якою юрист представляє у вста-

новленому порядку інтереси клієнта, наприклад у суді;

– *аутсорсинг*, якщо юрист приймає на себе функції персоналу клієнта, наприклад, організує та веде претензійну роботу за матеріалами, які надає клієнт.

Поведінкові ролі юриста у консультаційному процесі: пропагандист, експерт, діагност, координатор співпраці, викладач, помічник у вирішенні проблем, розробник альтернатив, пошукач фактів, дослідник, представник, захисник. Поведінкові ролі юриста залежать від моделі консультування, специфіки правової проблеми клієнта, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей клієнтської організації загалом.

Алгоритм юридичних практик – це сукупність завдань, інструкцій та схем щодо дій юриста на кожному етапі надання певної юридичної послуги, починаючи з визначення правової проблеми та завершуючи оцінкою результатів юридичного обслуговування.

З М І С Т

Модуль I. Юридичний консалтинг як вид юридичної практичної діяльності та бізнес.....	3
Лекція 1. Консультування з правових питань: юридична практика та юридичний консалтинг	3
Лекція 2. Послуги юридичного консалтингу: види, ринок, регулювання	14
Модуль II. Організаційно-економічний механізм юридичного консалтингу.....	25
Лекція 3. Юридична фірма.....	25
Лекція 4. Капітал та фінансові ресурси юридичної фірми	41
Лекція 5. Витрати та доходи суб'єктів юридичного консалтингу.....	52
Модуль III. Організація та технології юридичного консалтингу.....	67
Лекція 6. Конкурентоспроможність та клієнтоорієнтованість юридичного консалтингу.....	67
Лекція 7. Юридичний консультаційний процес.....	86

Навчальне видання

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
фінансово-правового факультету

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*