

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01- МКР. 1666 “С” 2022.11.07. 001. ДІЗ

НУБІП України

АЛІМЕНКО ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

НУБІП України

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму

УДК 005.332.4:334

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва

Гриценко І.С.

Приліпко С.М.

(підпис)

(підпис)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційно-консультативною діяльністю на ринку
юридичних послуг»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

д. е. н., професор

Витвицька О.Д.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор

Витвицька О.Д.

Виконав

Аліменко О.Ю.

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри публічного управління
та менеджменту інноваційної діяльності
д. держ. упр., доцент Приліпко С.М.

« » 2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Аліменко Олександр Юрійович

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.11.2022 р. №1666 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру « » _____ 2023 р.
рік, місяць, число

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України з проблем управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг, статистичні матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали внутрішньої звітності та обстежень ряду інноваційно-консультаційних юридичних підприємств.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг.
2. Сучасні тенденції розвитку інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг.
3. Покращення напрямів управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг.

Дата видачі завдання « » _____ 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

Витвицька О.Д.

Завдання прийняв до виконання

підпис

Аліменко О.Ю.

підпис

РЕФЕРАТ

Аліменко О.Ю. «Управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг» (виконану за матеріалами державної статистичної звітності): магістерська кваліфікаційна робота : спец. 073 «Менеджмент» /

Аліменко Олександр Юрійович; НУБіП України; кафедра публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності; керівник д.е.н., проф. Витвицька О.Д., Київ, 2023. 88 с

Анотація. В магістерській роботі обґрунтовано теоретичні положення і практичні рекомендації з удосконалення управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг, зокрема розглянуто інноваційно-консультаційну діяльність як об'єкт управління; досліджено нормативно-правове регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг та вивчено методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг, а саме надано організаційно-управлінський механізм управління, досліджено ринок інноваційно-консультаційної діяльності та інновації в консультаційній діяльності в Україні. Зв результатами дослідження сформульовані напрямки удосконалення управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг з урахуванням зарубіжного досвіду та можливості його адаптації в Україні.

Ключові слова: інноваційно-консультаційна діяльність, юридична послуга, ринок юридичних послуг, інновація, організаційно-управлінський механізм управління.

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Інноваційно-консультаційна діяльність як об'єкт управління	9
1.2. Нормативно-правове регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг	16
1.3. Методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	34
2.1. Організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг	34
2.2. Ринок інноваційно-консультаційної діяльності	45
2.3. Інновації в консультаційній діяльності в Україні	59
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	67
3.1. Зарубіжний досвід управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг	67
3.2. Запровадження і адаптація зарубіжного досвіду управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні	75
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

НУБІП України

Актуальність теми. В сучасних умовах господарювання суб'єкти господарської діяльності все більше потребують належного консалтингового забезпечення, в тому числі юридичного, задля більш ефективного здійснення їх діяльності, зниження транзакційних витрат, раціоналізації бізнес-процесів та більш стабільного і прогнозованого розвитку.

НУБІП України

Консультативна діяльність як систематична професійна діяльність правника покликана вирішувати правові проблеми клієнта у формі роз'яснень та рекомендацій. Пошук шляхів удосконалення управління цією діяльністю та

НУБІП України

запровадження інновацій у консультуванні допоможе підвищити ефективність юридичних послуг, сприятиме покращенню комунікації між правником і клієнтом, призведе до залучення нових проектів та покращення фінансування.

НУБІП України

Запровадження новацій можливо через аналіз зарубіжного досвіду управління інноваційно-консультативною діяльністю на ринку юридичних послуг і визначення способів його адаптації на ринку юридичних послуг в Україні.

НУБІП України

В умовах сучасного реформування законодавчої системи України, постійних змін та прийняття нових нормативно-правових актів, фізичні та юридичні особи все більше потребують якісного правового захисту своїх прав та інтересів. У зв'язку з цим зростає попит на послуги юридичного консалтингу. В свою чергу, юридичний консалтинг є особливим видом практичної юридичної діяльності. Його можна визначити як підприємницьку діяльність юристів з надання юридичних послуг суб'єктам господарювання та населенню з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку. Юридичний консалтинг активно використовується в діяльності широкого кола суб'єктів: від громадян до державних органів, причому в найрізноманітніших формах і видах, що дає підставу припускати загальноправову природу даного явища.

НУБІП України

На сьогодні в Україні є різні способи надання послуг з юридичного консультування, однак, варто відзначити, що цей ринок ще не достатньо

НУБІП України

сформований. Крім того, в умовах посилення європейської інтеграції України та загострення міжнародної конкуренції на ринку консалтингових послуг вкрай важливим є врахування досвіду надання цього виду послуг країнами Європейського Союзу та впровадження інновацій в дану сферу, у зв'язку із пандемією COVID-19 та військовим станом в Україні. Також у правовій науці не зовсім ґрунтовно явище юридичного консалтингу піддавалося теоретико-правовому дослідженню. Також, відсутні сформовані підходи щодо визначення даного поняття, як і вивчення його сутності, правової природи, характерних рис та закономірностей функціонування.

У зв'язку з цим питання управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг та тенденції розвитку юридичного консалтингу, особливо в нинішніх реаліях набуває неабиякого значення та актуальності.

Теоретичні та практичні аспекти специфіки консалтингової діяльності представлені в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Т. Армбрюстер, А. Вейс, В. Верба, Л. Грейнер, І. Гончаренко [7], І. Данілової [9], О. Карпенко [12], О. Левковець [14], М. Кубр, Г. Ліппіт, К. Макхем, К. Маккена, Ю. Чернов, Ф. Чернявська, Т. Шеремет та ін.

Юридичному консалтингу присвячені праці Б. Андрушків [6], Р. Лукашов [16], О. Карпенко, А. Кононюк, К. Кудрявцева, О. Марченко [18-20], В. Рейкін, Т. Дж. Респлогл, Н. Сурженко [29], А. Тепестакова [30], Г. Шаркова [32] та ін.

Попри вагомий доробок перелічених учених існує об'єктивна необхідність удосконалення теоретичних основ дослідження ринку консалтингу на сучасному етапі розвитку економіки, запровадження інновацій в консультаційну діяльність на ринку юридичних послуг.

Мета й завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та удосконалення інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг через застосування ефективного управління.

Поставлена мета дослідження конкретизована у таких завданнях:

– дослідити інноваційно-консультаційну діяльність як об'єкт управління;

– розглянути нормативно-правове регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг;

– розглянути та визначити методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг;

– дослідити організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг;

– дослідити ринок інноваційно-консультаційної діяльності;

– розглянути інновації в консультаційній діяльності в Україні;

– дослідити зарубіжний досвід управління інноваційно-

консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг;

– запропонувати покращення напрямів управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг через адаптацію зарубіжного досвіду.

Об'єктом дослідження є інноваційно-консультаційна діяльність на ринку юридичних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної науки, теорії консалтингу, інновацій

та інноваційного розвитку. Оглядовий метод використаний при дослідженні законодавчого підґрунтя інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг. Метод порівняння та аналогій використані при дослідженні

зарубіжного досвіду управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг та можливості його запровадження і адаптація у

вітчизняній практиці. У процесі дослідження використано такі методи: узагальнення і систематизації – для розуміння та уточнення сутності основних понять юридичного консалтингу та інноваційної сфери, аналізу та синтезу –

НУБІП України

для типології складових інституційного забезпечення, стимулювання інноваційної діяльності на ринку юридичних послуг, методи стратегічного і статистичного аналізу – для діагностики стану та динаміки інноваційної активності юридичних підприємств в Україні, обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг, візуалізації – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти

Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки

України з питань державного регулювання інноваційної сфери, інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Євростату, міжнародних організацій; аналітичних центрів, праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 88 сторінках основного тексту, включає 51 найменування використаних літературних джерел, 4 таблиці, 7 рисунків, 2 додатки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Інноваційно-консультаційна діяльність як об'єкт управління

Сьогодні відчутним є вплив глобальної економічної системи на сталий соціально-економічний розвиток підприємництва та галузей національної економіки будь-якої країни. На сучасному етапі спостерігається тенденція до того, що окремі інноваційні розробки, такі як «хмарні» середовища, 3D-принтер, великі за обсягом дані, використання штучного інтелекту інтегруються в самостійні нові окремі галузі. Водночас традиційні галузі, такі як охорона здоров'я та страхування, логістика, юриспруденція потребують інноваційних підходів. Безумовно, зростання потреб та вимог людини в суспільстві зумовлює необхідність удосконалення виробництва, технологічної конкуренції, впровадження нових технологій, а також прогресивний розвиток науки і техніки та актуальність розробки та впровадження підприємствами стратегій інноваційного розвитку.

Менеджмент часто трактують як процес інформування та прийняття рішень, тобто в основі всіх рішень лежить системно отримана інформація – як внутрішня, так і зовнішня. Зовнішня інформація надходить із ближчого та більш віддаленого середовища та отримується за допомогою відповідним чином підібраних інструментів (включаючи маркетингові інструменти), зберігається, обробляється та оновлюється для використання менеджерами, які приймають певні рішення. Те, що вимагає особливої обережності, - це інформація з середовища, яке постійно змінюється.

Належне функціонування організації, її розвиток вимагають дотримання балансу між зовнішнім середовищем і всередині організації. Усі зміни, навіть ледь помітні, що відбуваються в навколишньому середовищі, необхідно

ідентифікувати та використовувати як основу для змін всередині організації, щоб зберегти взаємний баланс. Надихати на такі зміни та системно впроваджувати їх – завдання менеджменту. Зміна означає дію, що є реакцією на зміну умов у навколишньому середовищі, подію, у якій кінцевий стан відрізняється від початкового стану в певний період.

Однак не кожна зміна може призвести до позитивного впливу на бухгалтерські документи організації чи гарантії споживача. Сучасна організація не може дозволити собі створювати та впроваджувати випадкові зміни інтуїтивно. Ці зміни мають бути свідомо керованими. Завданням

менеджерів стає розробити та впровадити такі зміни, які задовольнятимуть певні технічні, економічні та соціальні критерії. Такі зміни набувають ознак інновації [35].

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [2].

М. Копитко зауважує, що інновації, основною ознакою яких є інтерактивність, характеризуються безперервним і цілеспрямованим процесом пошуку нововведень, під яким розуміють специфічну діяльність з розробки, створення та реалізації комплексу дій з метою отримання позитивного соціально-економічного та науково-технічного процесу [41].

Розглядаючи інноваційну діяльність як об'єкт управління, І.В. Станкевич та Г.В. Гавриленко визначають її як «використання результатів закінчених наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок або інших науково-технічних досягнень для створення нового або удосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, їх поширення, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження, розробки та дослідно-конструкторські роботи» [28, с.13].

О.І. Гуроров акцентує увагу на спрямованості інноваційної діяльності на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Вона є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності сучасних організацій і орієнтована на оновлення та вдосконалення її виробничих сил і організаційно-економічних відносин. Сутність інноваційної діяльності полягає не лише у винахідництві, а й в організації впровадження новацій, в т. ч. створених іншими. Це потребує особливого, новаторського, антибюрократичного стилю мислення менеджерів організації, зорієнтованого

на нововведення, координування і узгодження діяльності з і створення та впровадження новацій усіма структурними ланками і службами [8, с.30].

И.П. Резнік та Д.В. Опалат розглядають управлінські інновації як зміну змісту функцій, технологій і організування процесу управління та методів роботи апарату управління, які підвищують ефективність діяльності підприємства в умовах невизначеного впливу чинників зовнішнього середовища на нього, внаслідок застосування компетенції менеджерів та використання нових інформаційних технологій. Для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, важливу роль

відіграє характер поглядів персоналу, його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику [25, с. 144].

Польський дослідник Дж. Барук зауважує про багатозначність та комплексний характер терміну «інновації» в науковій літературі. І наводить наступні приклади:

1) Інновація – це впровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту (послуги), або процесу, нового організаційного методу, нового методу маркетингу в бізнес-практики, організації робочого місця або відносинах із середовищем.

2) Інновації стосуються впровадження нових продуктів, успішної комерціалізації нових комбінацій, вони базуються на використанні нових матеріалів і компонентів, запровадженні нових процесів, відкритті нових

ринків або запровадженні нових організаційних форм.

3) Інновація – це процес генерування нових ідей і впровадження їх на практиці. Здатність успішно запроваджувати інновації є важливою для зростання та конкурентоспроможності організації.

4) Інновація означає наукові винаходи, патенти, проривні технологічні рішення і навіть прості, нові способи здійснення дій. Інновації охоплюють кожну нову ідею або підхід, які застосовуються принципово іншим способом, щоб створити цінність для організації та інших зацікавлених сторін, таких як: клієнти, постачальники, організації-партнери, громади, уряди та навіть людство в цілому.

5) Інновація – це концепція, практика, об'єкт, який є новизною для підрозділу, що використовує цей об'єкт.

6) Інновація – це процес пов'язаних один з одним дій, наприклад: створення концепції, розробка винаходу, комерціалізація рішення. У ході цієї діяльності генеруються та використовуються нові знання [35].

Інноваційна діяльність, в свою чергу, це організована сукупність науково-технічних, організаційних, фінансових, управлінських і комерційних дій, що здійснюються з метою розробки та впровадження інновацій.

Наслідками інноваційної діяльності можуть бути [35]:

- 1) успішне впровадження інновації,
- 2) проведення заходів інноваційного характеру, які не закінчуються впровадженням,
- 3) відмова від діяльності.

З точки зору економіки організації та задоволення потреб клієнта, найбільш вигідною є ситуація, коли інноваційна діяльність завершується успішним застосуванням зміни, що несе в собі ознаки інновації.

У функціонуванні будь-якого підприємства інноваційна діяльність має передумови для свого виникнення, тобто підприємство повинно мати відповідні умови, ресурси та бажання працівників (за підтримки керівництва) для її здійснення. Іншими словами, має бути інноваційний потенціал. Інноваційний потенціал – це шанс як для явної реалізації можливостей

підприємства щодо впровадження інновацій, так і прихованих можливостей, які на даний момент не використовуються; ці характеристики можуть мати як реальний результат, так і заплановані або бажані ті чи інші макроекономічні та внутрішні умови підприємства [41].

Порівняно з інноваціями в сфері обслуговування або технологічними інноваціями, управлінські інновації є однозначно внутрішніми та намагаються трансформувати спосіб, у який організації структурують і координують свою діяльність, ресурси і процеси. Однак для однієї галузі управлінського консультування - управлінські інновації не є просто способом покращити внутрішню координацію, вони є єдиною метою їх продуктивної діяльності. Незважаючи на свою відносну молодість у порівнянні з іншими професійними послугами, такими як право або бухгалтерський облік, консультування було одним із найуспішніших у галузі знань, лише за останні тридцять років доходи тут зросли на 10000%. Проте цікавість до інноваційних досліджень пояснюється не просто успіхом, але й тим, що на самому базовому рівні управлінське консультування підтримується через генерацію, розвиток і поширення менеджменту інновації для організацій-клієнтів [46].

Інновації в консалтингових компаніях є відносно дешевими. На відміну від технологічних інновацій, в них немає сировини, тривалих процесів розробки чи комплексної процедури тестування. З цієї причини, в той час як консалтингові послуги мають одні з найнижчих витрат на дослідження та розробки у відсотках від обороту – 0,7%, вони створюють один із найвищих рівнів інновацій серед секторів економіки Великобританії. Той факт, що консультанти багато разів стикаються з проблемою управління, з якою окремих клієнтів стикається, можливо, лише один раз, дозволяє їм розробляти та вдосконалювати рішення та досвід так само, як інші компанії створюють і тестують послуги чи технології. Завдяки цим зусиллям багато найбільш підних управлінських інновацій були створені саме у партнерстві з консультантами [46].

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського

консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;

- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;

- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними [31].

Протягом тривалого часу інновації вважалися ключем до успіху організації, вони стали імперативом у постбюрократичному дискурсі підприємства. Управлінські інновації, як і інші інноваційні процеси, тісно пов'язані з «новим»; особливо нові ідеї та методи управління, які виникають у

процесі дослідження та впроваджуються через різні форми організаційних змін. Все частіше такі процеси узгоджуються з окремими особами та групами, які володіють новими характеристиками, орієнтаціями, структурними позиціями та навичками, що відповідають потребам підприємства. «Агенти змін», такі як консультанти з управління, часто характеризуються як ключове

джерело інновацій. Вони спроможні подолати організаційну інерцію та кинути виклик існуючим нормам за допомогою непостійних інновацій. Консультанти з інноваційного менеджменту руйнують домінуючі порядки та звільняють працівників із «залізних кліток», у які перетворюються організації» [50].

Консалтингові фірми з менеджменту відіграють центральну роль у поширенні управлінських інновацій та інновацій бізнес-моделей у різних галузях. Вони також відіграють важливу роль у забезпеченні цифрової

трансформації. Як підкреслює Європейська федерація асоціацій управлінських консультантів (FEACO), консалтингові фірми з менеджменту підтримують організації в оцінці їх стратегії інформаційних технологій для досягнення відповідності між технологією та бізнес-стратегією. Їхня пропозиція послуг включає стратегічні консультації для прийняття рішень щодо планування та впровадження нових технологій для ділової практики. З 2015 року консалтинг, пов'язаний з діджиталізацією, або «технологічно керований консалтинг», є найшвидше зростаючим напрямком послуг управлінського консультування у Європі [47].

Традиційну бізнес-модель консалтингових компаній можна класифікувати залежно від рівня стандартизації надання консалтингових рішень. З одного боку, є консалтингові компанії, які звикли вирішувати однотипні питання і, таким чином, надають високостандартизовані продукти та послуги. Можна сказати, що вони займаються «повторним використанням» бізнес-моделей, заснованим на повторному застосуванні існуючих консалтингових підходів і структур, з основним фокусом на ефективному вирішенні повторюваних управлінських проблем, обмеженні повторюваних інвестицій старших консультантів і, в той же час, можливістю займатися багатьма проектами. З іншого боку, компанії з «індивідуальним» підходом створюють дуже персоналізовані рішення для унікальних проблем. При цьому вони надають поради, які здебільшого зосереджені на стратегічних проблемах високого рівня, направляючи індивідуальний досвід [47].

З огляду на викладене вище, інноваційно-консультаційна діяльність визначається як професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та науково-технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні означених управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень. Управлінське консультування дозволяє: ідентифікувати та аналізувати інноваційні проблеми і можливості їх вирішення шляхом управлінського впливу, пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих

проблем; надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що з інноваційних позицій обґрунтовані і визнані доцільними [6, с.142].

Отже, теоретичною основою для вивчення інноваційно-консультаційної діяльності як об'єкту управління стало дослідження літератури у сферах визначення процесів інновацій, консультування, інноваційної та консультаційної діяльності. Охарактеризований взаємозв'язок між інноваційною та консалтинговою діяльністю. Зокрема, консалтингові фірми відіграють центральну роль у поширенні управлінських інновацій та інновацій бізнес-моделей у різних галузях. Узагальнені та систематизовані підходи до визначення інноваційно-консультаційної діяльності дозволяють розглядати її як професійну діяльність щодо надання незалежних і об'єктивних порад та науково-технічної допомоги професіоналами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних інноваційних рішень, та, зрештою, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1.2. Нормативно-правове регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг

Інноваційно-консультаційна діяльність на ринку юридичних послуг – це унікальний вид правової інтелектуальної діяльності, яка реалізується професійно підготовленими юристами, що володіють розвинутим аксіологічним потенціалом. Тобто це незалежна правова діяльність професійних суб'єктів, що пов'язана із тлумаченням правових норм з метою пошуку оптимальних інноваційних рішень правових завдань в умовах правового середовища, що виражається загалом у консультаційній формі [16].

Сучасну нормативну базу науково-технічної та інноваційної діяльності складають документи, які можна поділити на такі групи:

- 1) документи програмного характеру (стратегії, концепції, програми)

національного, галузевого та регіонального рівнів;

2) закони України, що передбачають компетенцію місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері інноваційної діяльності;

3) підзаконні акти Кабінету Міністрів України, міністерств і відомств, що регулюють окремі питання реалізації регіональних інноваційних проектів, створення місцевої інноваційної інфраструктури, звітності;

4) рішення та розпорядження місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері інноваційної діяльності.

Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України, ст. 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, інших видів творчості, захист інтелектуальної власності та їх авторського права. Цією ж статтею визначено, що держава сприяє розвитку науки та налагодженню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством [1].

Основні принципи правового регулювання інноваційної діяльності в Україні визначаються рядом нормативно-правових актів. Відповідно до ст. 332 Господарського кодексу України (далі – ГК України) [3] відносять, що виникають у процесі провадження інноваційної діяльності, регулюються цим Кодексом та іншими законодавчими актами. Так, загальні правові норми, що регулюють відносини, що виникають у зв'язку з організацією та здійсненням інноваційної діяльності, містяться у главі 34 ГК України. Зокрема, викладено визначення інноваційної діяльності та її видів, форми інвестування та основи державного регулювання інноваційної діяльності, зміст договору на створення та передачу науково-технічної продукції. Загальні основи регулювання відносин в інноваційній сфері закріплюють норми ГК України щодо регулювання інноваційної діяльності.

Основні правила здійснення інноваційної діяльності закріплені у Законі України «Про інноваційну діяльність» [2], який містить спеціальні правові норми. Крім того, відносини, які складаються в інноваційній сфері, регулюються й іншими законами України: «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про спеціальний режим інноваційної

діяльності технологічних парків», «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» та іншими.

Значне навантаження в урегулюванні відносин, що складаються у зв'язку з організацією та здійсненням інноваційної діяльності, припадає також на підзаконні нормативно-правові акти, серед яких Постанови Кабінету Міністрів України, зокрема, Постанова «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів» від 17 вересня 2003 року, «Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 роки» від 14 травня 2008 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку національної інноваційної системи» від 17 червня 2009 року, Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» від 10 липня 2019 р. [5] та ін.

Окрім охарактеризованих законодавчих актів, окремо слід зазначити, що Верховна Рада України 13 липня 1999 р. прийняла Концепцію науково-технічного та інноваційного розвитку України. Концепція містить основні цілі, пріоритетні напрями та принципи державної науково-технічної політики, механізми прискореного інноваційного розвитку, напрями структурного формування науково-технічного потенціалу та його ресурсного забезпечення. Визначає принципи взаємовідносин держави та суб'єктів наукової та науково-технічної діяльності, які ґрунтуються на необхідності пріоритетної державної підтримки науки, технологій та інновацій як джерела економічного зростання, складової національної культури, освіти та сфери реалізації інтелектуального потенціалу громадян. Концепція розрахована на період стабілізації економіки та досягнення її постійного розвитку.

Крім того, відповідно до ст. 332 ГК України до відносин, що виникають у процесі здійснення інноваційної діяльності, у частині, яка не врегульована цим

Кодексом, застосовуються відповідні положення Цивільного кодексу України (далі - ЦК України) [4]. Зокрема, ЦК України містить два основні блоки статей, що стосуються інноваційного процесу: положення про виникнення та реалізацію прав на об'єкти інтелектуальної власності та про виконання науково-дослідних, дослідно-конструкторських та технологічних робіт. Щодо відносин, пов'язаних із використанням прав інтелектуальної власності в економічній діяльності, відповідно до ч. 2 ст. 154 ГК України положення ЦК України застосовуються з урахуванням особливостей, передбачених ГК України та іншими законами. Тобто, положення ЦК України мають першорядне значення для регулювання відносин, що виникають на етапі виконання науково-дослідних, проектних та технологічних робіт у рамках інноваційного процесу, а також відносин, пов'язаних із створенням та використанням об'єктів прав інтелектуальної власності, які виступають як норми загальної дії. Але застосовувати їх необхідно з урахуванням відповідних норм спеціального характеру, що містяться у ГК України та інших законах України «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» та ін.

При ухваленні рішення про регулювання договірних відносин, що виникають у зв'язку з виконанням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (далі – НДДКР), необхідно враховувати положення ч. 1 ст. 179 ГК України, згідно з якими господарські договори укладаються за правилами, встановленими ЦК України, з урахуванням особливостей, передбачених цим Кодексом, іншими нормативними правовими актами щодо окремих видів договорів, а також пунктом 2 ч. 1 вул. 193 ГК України, згідно з якими до виконання господарських договорів застосовуються відповідні положення ЦК України з урахуванням особливостей, передбачених цим Кодексом. Таким чином, договірні відносини, що виникають у зв'язку з виконанням НДДКР, мають відповідати загальним положенням ЦК України про зобов'язання та договори, а також гл. 62 ЦК України, яка регулює відносини щодо виконання таких робіт. Але застосовувати їх слід із

урахуванням особливостей регулювання цих відносин, встановлених ГК України, зокрема ст. № 331, який стосується договірних відносин щодо створення та передачі науково-технічної продукції.

Таким чином, законодавство України про правове регулювання інноваційної діяльності охоплює нормативно-правові акти, що регулюють відносини, що формуються у процесі організації та здійснення інноваційної діяльності. При цьому загальні положення містяться в гл. 34 ГК України, основні правила провадження інноваційної діяльності – у Законі України «Про інноваційну діяльність», відносини, пов'язані з обігом майнових прав інтелектуальної власності, регулюються нормами кн. 4 та гл. 75 ЦК України багато питань, пов'язаних з організацією та провадженням інноваційної діяльності, вирішено на підзаконному рівні. Характеризуючи чинне інноваційне законодавство загалом, деякі вчені вважають, що воно вже відкриває широкі можливості для досягнення певних корисних результатів.

Однак більшість учених все ж таки обґрунтовують, що [13]:

по-перше, чинне інноваційне законодавство характеризується наявністю низки розрізаних нормативних актів, що не мають єдиної концептуальної основи та механізмів реалізації практичної діяльності;

по-друге, порушується один із основних принципів систематизації законодавства про інноваційну діяльність, згідно з яким закони та підзаконні акти повинні забезпечувати системність норм, цілісність предмета нормативного регулювання;

по-третє, не виконується принцип правового регулювання, згідно з яким нормативно-правова база інноваційної діяльності має бути стабільною;

по-четверте, процес формування правової бази регулювання інноваційного розвитку розвивається хаотично та дуже повільно, тобто не має адекватного та швидкого реагування на динаміку змін у цій сфері.

На думку експертів, для налагодження інноваційної діяльності в нашій країні не обов'язково збільшувати кількість законодавчих та нормативних документів за відсутності взаємозв'язку та збалансованості між ними, оскільки

це може призвести до ще більшої дезорганізації, а необхідно створити ефективні механізми реалізації вже існуючої законодавчої та нормативної бази. Як світовий, і вітчизняний досвід показує, що, чим частіше змінюються правові норми, то гірше виконуються [13].

Інновації у юридичному секторі розглядаються як основа для покращених послуг або нових покращених способів надання юридичних послуг. Крім того, інновації в юридичних послугах підкріплюються креативністю та знаннями юридичних працівників, оскільки вони покращують юридичні послуги [42].

Інновації в юридичному бізнесі (юридичній сфері) є більш широким поняттям, ніж юридичні інновації. Крім останніх, інновації в юридичній сфері вибирають у себе також: технологічні інновації (застосування нових технологій роботи з інформацією та документообігом); економічні (інвестування у сферу надання юридичних послуг, нові системи стимулювання працівників юридичних фірм); маркетингові інновації (нові форми виведення на ринок юридичних послуг, активний маркетинг у соціальних мережах); управлінські інновації (нові або вдосконалені форми чи структури управління юридичних фірм; формування команд на проектній основі, створення альтернативних провайдерів юридичних послуг). Між окремими видами інноваційних процесів існує тісний взаємозв'язок. Технологічні інновації зумовлюють відповідні організаційні нововведення, а ті потребують змін в економічному механізмі діяльності юридичних фірм та закріплення у відповідних нормативно-законодавчих актах [33].

Отже, основні принципи правового регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг в Україні визначаються рядом нормативно-правових актів. Ефективна концепція державного регулювання інноваційних процесів буде відігравати важливу роль у налагодженні інноваційної та консалтингової діяльності в нашій країні. Проте збільшення кількості законодавчих та нормативних документів за відсутності взаємозв'язку та збалансованості між ними негативно вплине на

реалізацію основної мети державної інноваційної політики, створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни.

Натомість необхідно створити ефективні механізми реалізації вже існуючої законодавчої та нормативної бази.

1.3. Методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг

Юридичні послуги можна характеризувати з різних точок зору: по-перше, за рівнями контакту з клієнтом (тобто особиста взаємодія, консультації) і наступними особливостями їх надання (тобто справи або угоди кожного клієнта різні); по-друге, операційними процесами, які виникають як наслідок

суджень професіоналів і щодо цілей (які є адекватними, відповідними результату), і щодо засобів (зміст і послідовність кроків процесу), припускаючи, що вони є, по суті, мінливими, гнучкими за характером. Юридичні послуги охоплюють високий рівень залучення клієнтів, широку персоналізацію, велику

інтенсивність знань і низький рівень інтенсивності капіталу. З точки зору управління операціями, управління знаннями та трансформація в поєднанні з інноваційними методами, такими як ошадливе мислення, може призвести до позитивних змін в процесі. Розуміння ключових аспектів проблем, які мають

вирішувати інновації, і того, як це може бути сприйняте бізнесом, стає вирішальним для сталого зростання юридичних фірм, які прагнуть створити конкурентоспроможну перевагу над своїми конкурентами [42].

Зупинимося детальніше на ключових елементах впровадження інновацій та консалтингу в сферу юридичних послуг.

Багато проблем, з якими стикається сектор юридичних послуг, можна вирішити за допомогою технологій, але їхнє неадекватне впровадження може мати негативний ефект. Ресурси, такі як технології та комунікаційні втручання, вважаються інноваційними вхідними елементами для створення

інноваційних результатів (продуктів та/або послуг). Впровадженню технологій вважається ключовим елементом інновацій, який може привести фірми до конкурентної переваги, і може розглядатися як частина ширшої організаційної інновації. Існує величезний вибір технологічних інструментів, які можуть допомогти юридичним фірмам оптимізувати їхню роботу, але застосування їх в своїй практиці не завжди легко дається юристам.

Іншим важливим чинником успішного впровадження інновацій є управління людським фактором. Зокрема, культура фірми та управління працівниками відіграють важливу роль у заохоченні прийняття нових підходів, стратегій і технологій. Наприклад, штучний інтелект (ШІ) і наукові рішення для великих даних можуть підтримуватися лише через втручання людського капіталу. Людський фактор також відноситься до діяльності, якою керують і контролюють керівники вищої ланки, діяльності юридичних фірм, а також юристів. Неявні знання, які містяться серед цих ресурсів, є ключовим активом для конкурентної переваги фірми, і його можна передати через командну роботу, організаційні процеси та комунікацію.

Керівники повинні намагатися розвивати соціальний капітал як шлях до усвідомлення справжньої цінності впровадження технологій і вести свої фірми через організаційні зміни. Практика роботи з персоналом фірми відображає та впливає на вирішення проблем за допомогою інновацій. Наприклад, менеджери, які обирають інноваційну політику всередині фірми, з більшою ймовірністю впливатимуть на творчі здібності своїх співробітників і обмін ідеями. Загалом, для юристів термін «інновація» підкреслює їх безперервний шлях адаптації, еволюції та вдосконалення як засобу надання покращених послуг значно більш вимогливій і досвідченій клієнтурі.

У результаті тематичного аналізу наукової літератури було виділено наступні методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг [42]:

1) врахування людського фактору і культури фірми, що визначає важливість ресурсів у секторі юридичних послуг загалом і людських ресурсів

зокрема. Складовими даного підходу є: управління людським капіталом; баланс між роботою та особистим життям; опір змінам.

Погане та неадекватне управління працівниками часто може бути критичною проблемою. Люди, відповідальні за управління та керівництво співробітниками, є ключовими параметрами будь-якого процесу підвищення продуктивності або ініціативи впровадження інновацій.

Досягнення оптимального балансу між роботою та особистим життям важливе для юристів, але багато з них не можуть цього досягти, оскільки робота заважає особистому життю. Велике робоче навантаження, суворі

делайни та довгий робочий день у поєднанні з мінімальною підготовкою змушують деяких юристів сприймати себе як робітників на заводі, а не як виробників інновацій. Поганий баланс між роботою та особистим життям,

сучасний «вбивця інновацій у сфері послуг», є постійною проблемою, над якою юридичні менеджери повинні працювати, щоб надати рішення, які самі по собі включають певний рівень інновацій: гнучкий графік роботи, додаткові схеми оцінювання або роботу вдома, щоб допомогти своїм співробітникам ефективно розподіляти свій час. Тренінги з управління стресом і рутиною також можуть бути відповідною інноваційною практикою.

Небажання юристів прийняти зміни – це явище, яке безпосередньо впливає на впровадження інновацій. Юристи в більшості своїй індивідуалісти, вони стійкі до змін, вони добре вміють заперечувати стандартизацію, вони

вважають, що вони унікальні і заслуговують на унікальні рішення. Тому і зміни в цій професії відбуваються повільно і часто негативно пов'язані як зі

структурами управління, так і з культурою працівників. Юристи, як правило, неохоче дотримуються нових процесів і технологічних інструментів. Це особливо актуально для більш досвідчених професіоналів (10 і більше років

досвіду роботи), оскільки вони вже навчилися дотримуватися певних процедур, систем і інструкцій. Для вирішення таких проблем багато великих

юридичних фірм починають інтегрувати у свою культуру залучення менеджерів юридичних проєктів. Зрештою, опір змінам з боку професіоналів

у галузі права є частим явищем і має коріння в традиційних і давніх принципах юридичної галузі. Однак нові бізнес-структури юридичних фірм і тиск з боку висококонкурентного ринку мають нагадувати їм про необхідність постійного розвитку та впровадження інновацій.

2) орієнтація юридичних послуг на клієнта та відображення потреб ринку, який динамічно змінюється – інновації можуть бути ключовими для цього. Конкуренція виступає основною причиною звільнення персоналу та зміни напрямку кар'єри юристів. Роль юриста та критерії найму також переформовуються, що дає менше простору для інновацій. Як відповідь на

конкуренцію вводяться контракти на визначений термін або неповний робочий день, юридичні фірми наймають юристів на замовлення. Таким чином, у багатьох випадках конкуренція негативно вплинула на характер контрактів, особливо для професіоналів, які починають кар'єру. Подібним

чином конкуренція, яку створює постійна поява нових юридичних фірм, знижує гонорари за юридичні послуги. Онлайн-платформи та веб-сайти пропонують клієнтам юридичні консультації за конкурентоспроможною ціною, що змушує юридичні фірми зменшувати гонорари або йти на компроміс із альтернативними механізмами гонорарів. Коли фірми борються

за своє виживання, а маржа прибутку обмежена, важко інвестувати в інновації.

У зв'язку з високим попитом клієнтів юридичні фірми виконують свою роботу швидше та з меншими витратами. Теоретично комунікаційні технології

можуть задовольнити цю потребу, оскільки юристи не можуть витратити стільки ж часу та ресурсів, спілкуючись віч-на-віч з одним клієнтом, як це було

в минулому. Навпаки, вони повинні обслуговувати та залучати нових клієнтів, приділяючи менше часу та, можливо, поступаючись якістю. Клієнти

відіграють важливу роль у процвітанні юридичних фірм, і це фактор, який може стимулювати зміни. Цінність їхньої клієнтури відіграє величезну роль

для юристів, тому вони приділяють час і зусилля, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у взаємодії, незважаючи на дефіцит ресурсів.

Проте поява нових технологічних досягнень призвела до відсутності

міжособистої взаємодії між юристами та їхніми клієнтами. Юристи є прихильниками особистої взаємодії з клієнтом, оскільки це може допомогти швидше вирішити проблеми та уникнути непорозумінь. На даний момент юристи, схоже, неохоче впроваджують інноваційні засоби спілкування, такі як Skype, Zoom, Google і подібні платформи, оскільки вони стверджують, що більшість часу вони не працюють належним чином. Таким чином, технологія також може бути проблемою, яка може зменшити готовність до інновацій.

Оскільки клієнти є рушійною силою прибутковості, юристи повинні реагувати на їхні потреби та задовольняти їх, навіть попри високі очікування клієнтів. Сьогодні клієнти більше обізнані про процеси надання юридичних послуг і очікують кращого обслуговування. Крім того, технології також допомогли сформувати цей дуже вимогливий, клієнтоорієнтований ринок. З одного боку, клієнти очікують від своїх юристів швидкої відповіді на свої питання, а з іншого боку, швидші процеси призводять до того, що їм доручено вирішити більше справ.

3) впровадження технологій, яке зазвичай є одним із вирішальних шляхів до інновацій. Більшість юристів впевнені, що хоча технологічні інструменти можуть допомогти юридичній професії через інноваційні системи управління документами та справами, вони також можуть створювати ризики для безпеки. Кібербезпека є ключовою проблемою для всіх юристів, оскільки вони мають справу з конфіденційною інформацією клієнтів і великими сумами грошей.

Більш досвідчені юристи швидше за все згадують про ризики, пов'язані з впровадженням технологій. Їм комфортніше без нього, і немає потреби міняти щось, що є недостатньо безпечним. Інші вважають, що технологія може супроводжуватися ризиком, але юридичні фірми, які хочуть процвітати, повинні бути сміливими та інвестувати в інноваційні системи, щоб мати конкурентну перевагу на ринку.

Деякі юридичні фірми намагаються вирішити проблеми з технологіями та кібербезпекою, наймаючи інженерів-юристів із подвійним завданням: щоб сприяти ефективним процесам і навчати юридичний персонал. Навчання новим

IT-розробкам може стати відповіддю на проблеми юристів, які бояться використовувати технологічні досягнення для підтримки своєї юридичної роботи. Таким чином, навчання є ключовою можливістю для впровадження технологій.

Деякі фірми вирішують передати свої IT-системи на аутсорсинг для додаткової безпеки. Це зовсім інший шлях до прогресу та інновацій, заснований на отриманні знань від зовнішніх співробітників.

Наслідки комунікаційних технологій не менш важливі. Швидша та легша комунікація з клієнтами – головне вдосконалення юридичного сектору, який базується на технологіях. Клієнту не потрібно долати відстань, щоб прийти в офіс; натомість вони можуть просто завантажити справу в систему онлайн. Технології також можуть допомогти в веденні справи.

Однак не всі задоволені тим, як працює мережеве спілкування через електронну пошту та інші месенджери. Деякі стосунки юриста з клієнтом потребують фізичного контакту для зміцнення довіри. Наприклад, справи щодо сімейного права є найбільш делікатними, оскільки клієнти потребують підтримки під час судового процесу. Юристи вважають, що комунікаційні технології можуть зашкодити певним судовим справам, а не допомогти їх ефективно вирішити.

4) вплив політичних наслідків на організаційні зміни в юридичній галузі. Наприклад, Brexit та його наслідки став викликом для британських юристів. Оскільки легальні багатонаціональні компанії діють у Великобританії відповідно до суворих правил і законів, зміни в них, зумовлені Brexitом, можуть мати значний вплив на їх діяльність різними способами. З іншого боку, Brexit у короткостроковій перспективі створив можливості для більшості юридичних фірм, оскільки збільшив їхній прибуток. Імміграційне законодавство є сферою, на яку позитивно вплинув Brexit, тому що люди, які не впевнені в наслідках Brexit, частіше звертаються за порадою до юриста.

Запровадження нових нормативних актів значно посилює конкуренцію в юридичній професії. Регуляторні органи формують правові моделі, які дозволено використовувати юридичним компаніям. Іноді їм може бракувати

інновацій, коли гнучкі правила допомагають інноваційним фірмам підвищувати продуктивність, а негнучкі – ні.

Наприклад, зменшення фінансування юридичної допомоги стало великою проблемою для юридичного сектору Великобританії, оскільки воно реформувало спосіб роботи багатьох юридичних фірм і юристів, які надають юридичну допомогу. Багато адвокатів, які займалися клієнтами у кримінальному та сімейному праві, втратили роботу, оскільки клієнти не мали допомоги від держави для фінансування своїх справ. Інші намагалися пристосуватися до нових нормативних утворень, змінивши сферу своєї компетенції або просто залишившись одними з небагатьох, хто залишився у сфері правової допомоги.

Отже, юридичні фірми не так багато інвестують, як раніше, щоб полегшити роботу своїм співробітникам з точки зору ІТ та інфраструктури.

Регуляторні органи та уряд є установами, відповідальними за ключові організаційні зміни, які мають вплив на юридичну професію. Юридичні фірми працюють у такому середовищі, що кожна зміна може вплинути на їх здатність до інновацій. Коли є потреба в змінах, адаптуватися доводиться не лише юристам, а й системі в цілому, а це важко.

Організаційні зміни та їхні наслідки нелегко сприймати, навіть якщо впровадження інновацій в юридичних фірмах процвітає в окремих сферах, таких як запровадження смарт-контрактів, і розвиває нові ролі в професії, наприклад менеджерів юридичних проєктів. У цьому випадку інноваційна реформа політики та оперативність можуть стати засобом для успішного проходження великих змін.

5) використання різноманітних юридичних процесів від початку розгляду справи клієнта до її завершення. Рівень складності цих юридичних процедур відрізняється від клієнта до клієнта, а також від однієї галузі права до іншої. З цієї причини не існує заздалегідь прописаних процесів розгляду та ведення справи, і здебільшого це залежить від досвіду юриста.

Складність юридичних процесів є ключовою проблемою, яка негативно впливає на ефективність та інновації в юридичних фірмах. Ефективність тісно

пов'язана зі складним характером кожної юридичної операції. Наприклад, тривалі транзакції потребують команди юристів для забезпечення угоди, це означає, що для завершення юридичної справи клієнта необхідно виділити більше ресурсів.

Багато більш досвідчених юристів вважають, що юридичний сектор працює достатньо ефективно, якщо не використовувати, наприклад, електронну пошту та автоматизацію в середовищі професійних послуг. Інші працівники галузі вказують на те, що є можливості для підвищення ефективності операцій. Однак більшість із них не знають, як цього можна досягти, враховуючи різноманітний і неоднорідний характер правового контексту та непридатність більшості технологічних інструментів. Це спричиняє неефективність судових процесів, оскільки суди перевантажені та неукомплектовані, внаслідок чого справи тривають роками.

У той же час, оскільки конкуренція зростає, юридичні фірми змушені обирати заходи підвищення ефективності, щоб збільшити прибуток і покращити продуктивність. Наприклад, картографування процесів і використання машинного навчання і штучного інтелекту як інноваційних інструментів стають все більш частими та поширеними. Деякі сфери права, такі як страхові претензії, тілесні ушкодження та передача прав можна охарактеризувати як більш ефективні порівняно зі складними процедурами, такими як злиття та поглинання або комерційна нерухомість. Таким чином, чим більш стандартизованим/автоматизованим є судовий процес, тим ефективнішим він може бути з точки зору часу, вартості та ресурсів.

Ще одна причина неефективності судових процесів – повторюваність. Незважаючи на те, що в юридичному секторі багато повторів у формі документів, повідомлень і процесів, більшість юристів все ще вважають, що кожна справа унікальна, і щоразу розробляють нові шаблони. Незважаючи на те, що цей підхід може зменшити потенційні помилки, він також може зайняти надзвичайно багато часу. Цей тип внутрішньої передачі знань може бути джерелом конкурентної переваги для фірм.

Таким чином, координація процесів та ефективне управління є важливими складовими успіху бізнесу та іншої форми інновацій. Проте юридичні фірми, як правило, визнають, що для досягнення ефективності та збільшення прибутку вони мають впроваджувати інновації шляхом зменшення операційних витрат і напівавтоматизації, а також стандартизації процедур. Однак іноді вони вибирають аутсорсинг своєї непрофільної діяльності або мають франчайзингові офіси в країнах з низькою вартістю, щоб зменшити витрати на обробку.

б) набуття та передача юридичних знань, які, з одного боку, стосуються академічної освіти та навичок, які студенти отримують в юридичних закладах освіти, а з іншого боку, передачі знань і обміну між університетськими викладачами права і юристами-практиками галузі. Професіонали, які мають кращу освіту та навчання протягом усього життя, мають кращі умови для участі в інноваційному процесі своєї фірми.

Академічна освіта є першою важливою умовою набуття професіоналізму для студентів-юристів. Юридичні заклади освіти надають здобувачам основи права, готуючи їх до майбутньої кар'єри. Однак молоді фахівці одразу по закінченню навчання повинні подати заявку та пройти стажування в юридичних фірмах, щоб займатися цією професією. Багатьом із них важко укласти контракт, оскільки навчання на магістерських та бакалаврських програмах дає базові теоретичні знання, які не відповідають досягненням галузі. Іноді існує величезна прогалина в тому, що викладають у аудиторії та тим, що відбувається в реальному світі. Це означає, що заклади освіти не обов'язково озброюють своїх здобувачів-юристів необхідними найсучаснішими навичками, що зараз обмежує їх здатність до інновацій. І ця тенденція притаманна не тільки українським ЗВО, але й спостерігається по всьому світі.

Знання та їх поширення є ключовими проблемами для сучасних організацій, які прагнуть отримати та зберегти конкурентну перевагу. Що стосується передачі знань, правова система повинна функціонувати як місце зустрічі практикуючих юристів і науковців. Їх відповідні знання, досвід і обмін

думками можуть стати ключовим активом у цьому вимогливому середовищі професійних послуг і сприяти інноваціям.

З одного боку, юристи-практики вважають, що комунікація між ними та науковцями-юристами є складною; як правило, вони не розуміють один одного. З іншого боку, юристи, які працюють у сфері юридичної освіти, підкреслюють, що університети, як правило, наймають людей з практичним досвідом, які можуть подолати розрив у спілкуванні і сприяти синергії між двома групами. Це може допомогти, наприклад, невеликим правовим підприємствам, які не можуть інвестувати в додаткові ресурси, щоб укласти угоди з університетами та розширити свої неявні знання.

Однією з платформ для синергії, яку пропонують юридичні заклади освіти, є «консультаційні юридичні клініки», які є засобом передачі знань, який об'єднує вчених, здобувачів освіти і професіоналів. Правова консультація клініки контролюється практиками, професійними юристами, чії навички поділяються та набуваються студентами-стажистами, які проходять практику в юридичних фірмах.

Отже, багато проблем заважають юридичній фірмі максимізувати свій потенціал, що здебільшого виникає через неоднорідну, різноманітну та складну природу юридичної професії. Існує також потреба в покращенні операцій у структурі юридичних фірм і культурі в цілому. На наш погляд, впровадження інновацій у секторі юридичних послуг є обмеженим і повільним; сектор є менш гнучким до змін і до зростаючих і все більш диверсифікованих очікувань клієнтів, ніж те, що очікується від галузі, яка є однією з опор сучасного суспільства. Аналіз також показує, що юридичні фірми потребують кращих внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації, є надзвичайно вимогливими щодо розподілу ресурсів навіть на рівні кожного працівника, і їх слід підтримувати більш цілісним підходом до освіти та навчання, який передбачає розробку передових неюридичних питань, що стосуються технології та управління.

Висновки до розділу 1

Теоретичною основою для вивчення засад управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг стало дослідження літератури у сферах визначення процесів інновацій, консультування, інноваційної та консультаційної діяльності в юридичній сфері зокрема.

Проаналізовані особливості інноваційно-консультаційної діяльності як об'єкту управління. Охарактеризований взаємозв'язок між інноваційною та консалтинговою діяльністю. Зокрема, консалтингові фірми відіграють центральну роль у поширенні управлінських інновацій та інновацій бізнес-моделей у різних галузях. Узагальнені та систематизовані підходи до визначення інноваційно-консультаційної діяльності дозволяють розглядати її як професійну діяльність щодо надання незалежних і об'єктивних порад та науково-технічної допомоги професіоналами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних інноваційних рішень, та, зрештою, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Доведено, що основні принципи правового регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг в Україні визначаються рядом нормативно-правових актів. Визначено, що ефективна концепція державного регулювання інноваційних процесів буде відігравати важливу роль у налагодженні інноваційної та консалтингової діяльності в нашій країні. Проте збільшення кількості законодавчих та нормативних документів за відсутності взаємозв'язку та збалансованості між ними негативно вплине на реалізацію основної мети державної інноваційної політики – створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни. Обґрунтовано доцільність створення ефективних механізмів реалізації вже існуючої законодавчої та нормативної бази.

Узагальнені та систематизовані основні методичні підходи до

інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг.

Зазначено, що неоднорідна, різноманітна та складна природа юридичної професії може заважати юридичній фірмі максимізувати свій потенціал.

Впровадження інновацій на ринку юридичних послуг є обмеженим і повільним, галузь є менш гнучкою до змін і до зростаючих і все більш

диверсифікованих очікувань клієнтів. Аналіз показав, що юридичні фірми потребують кращих внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації, є надзвичайно вимогливими щодо розподілу ресурсів навіть на рівні кожного працівника, і їх

слід підтримувати більш цілісним підходом до освіти та навчання, який

передбачає розробку передових неюридичних питань, що стосуються технології та управління.

Зазначено, що інноваційно-консультаційна діяльність на ринку юридичних послуг є дієвим фактором просування юридичних послуг,

формування клієнтської бази, завоювання нових ринків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності юридичного бізнесу. Сучасним

ринковим трансформаціям юридичних інновацій та консалтингу притаманні зміни в структурі пропозиції на ринку юридичних послуг України.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-
КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ
ПОСЛУГ2.1. Організаційно-економічний механізм інноваційно-
консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг

Організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг розкривається через економіко-організаційні умови та чинники ефективної діяльності юридичних фірм, юристів як підприємців-фізичних осіб, адвокатів та їх організацій з надання правової допомоги бізнесу; досліджується економічна природа юридичної фірми як сервісного підприємства та інтелектуальної підприємницької організації; аналізуються активи, капітал та фінансові ресурси юридичної фірми. Значна увага при дослідженні організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг зосереджена на аналізі витрат, доходів та оподаткуванні діяльності юридичних фірм; юристів, які мають статус фізичних осіб-підприємців, адвокатів як самозайнятих осіб, засновників адвокатських бюро, учасників адвокатських об'єднань.

В першому розділі вже надавалась характеристика дефініції «юридична послуга», підсумовуючи дослідження, можемо сформулювати визначення «юридичної послуги. 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 [19].

Види послуг, які надаються на юридичному ринку можна класифікувати за рядом ознак (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація юридичних послуг

Критерії	Характеристика
За своєю спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> - 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; - навчальні; - інноваційні.
За галузями права	<ul style="list-style-type: none"> 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.
За періодом часу	<ul style="list-style-type: none"> - оперативні, що спрямовані на розв'язання поточних проблем їх замовників, може здійснюватися в абонементній формі; - стратегічні, змістом яких є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін бізнесу клієнта, таких, як реструктуризація підприємств, реструктуризація, зміна власника та ін.
За критерієм головних замовників юридичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Юридичний консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> - простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація юриста; - складними як сукупність простих послуг; - пакетними, у складі яких не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші послуги; - «pro bono»; - Online; - міжнародний юридичний консалтинг; - юридичний квазіконсалтинг

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Юридичні послуги є орієнтованими на знання, їх змістом та головними ресурсами є правові знання та інформація. Галузі права і певні види юридичних послуг – це юридичні практики.

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 «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 консультаційною 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 [19]:

1) надають неякісні послуги за низькою ціною – це непрофесійний юридичний квазіконсалтинг;

2) діють поза межами правового поля юридичної практичної діяльності – це протиправний юридичний квазіконсалтинг.

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.

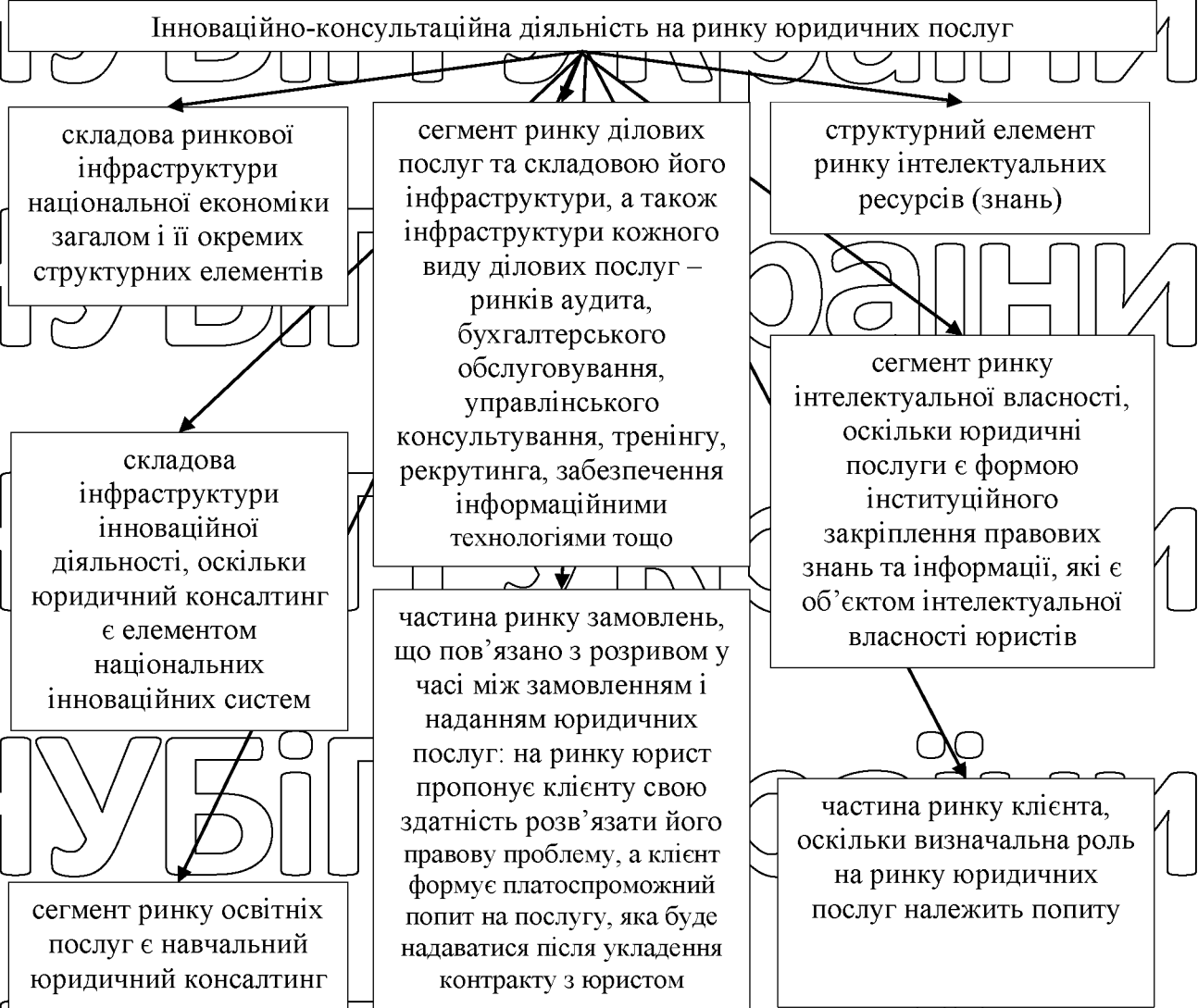


Рис. 21. Структура інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг

Структура ринку юридичних послуг за предметним критерієм характеризується [19]:

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.

У 2019 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 2018 р., але змищення акцентів всередині цієї практики

дає передумови збільшення попиту, а тому і поширеності. Індикатором

поступового поліпшення економічної ситуації може служити практика M&A,

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 [34].

Отже, у 2019 р. лідерами з розповсюдження на юридичному ринку

України залишалися класичні практики – судова, корпоративна, податкова.

Вони ж формують тріаду найбільш високодохідних сегментів ринку.

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.



Рис. 2.2. Інституційно-організаційна структура інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг

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 приватно-практикуючих 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) – всукраїнська 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.;

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

– внутрішньофірмове регулювання на основі внутрішніх нормативних актів та правил:

а) підприємств щодо діяльності корпоративних юристів;

б) юридичних фірм щодо діяльності персоналу з юридичного обслуговування клієнтів.

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 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 юридично-го бізнесу притаманні такі функції:

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

2) правових проблем клієнтів – це здійснення юридичного консультаційного процесу;

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

4) матеріально-технічного забезпечення ресурсами юридичного консультаційного процесу;

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

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

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

8) інноваційна – залучення, створення і запровадження юридичних новацій;

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

10) зовнішньоекономічна – здійснення міжнародного юридичного консалтингу;

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

12) 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) багатoproфільні 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 apotheca – 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.

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.

2.2. Ринок інноваційно-консультаційної діяльності

Будь-яка організація буде ефективною, якщо її продукція має конкурентоспроможність на ринку, а також матиме економічно ефективне виробництво. А для того, щоб підприємець керував ефективним виробництвом,

йому потрібна порада провідних консалтингових фірм. Професіонали в обраній сфері допоможуть підбрати оптимальні способи підвищення ефективності діяльності підприємства, а також сприятимуть поліпшенню його структури.

Таким чином, консультанти повинні реально оцінити ситуацію, виявити «слабкі місця», які вимагають термінового втручання, і виявити методи, необхідні для вирішення проблем в тій чи іншій ситуації.

Індустрія консалтингових послуг в Україні молода і дуже динамічно розвивалась у довоєнний період. Розвитку ринку консалтингових послуг в

Україні сприяють активні процеси приватизації, розвиток економіки у світовому напрямку, зростання розвитку підприємств промислового сектору, підвищення інтересу іноземних інвесторів.

Нові тенденції розвитку бізнесу в Україні задаються розвиненими країнами. У нашій країні консалтинг активно адаптується до міжнародних розробок: підвищує кваліфікацію персоналу, збільшує кількість операторів,

розширює спектр послуг. На даний момент нарешті сформувався консалтинговий ринок в Україні. Це означає не якість роботи, а різноманітність послуг для різних сфер діяльності. Але незалежні фактори

змін в українській економіці створюють конкретні напрямки використання консалтингових послуг.

Найпопулярнішим і затребуваним напрямком в українському бізнесі є управлінський консалтинг. Більш того, фірми, які надають послуги управлінського консалтингу, по-різному розуміють свою суть.

Існує міжнародна класифікація управлінського консалтингу, яка розділена на чотири основні галузі:

- HR консалтинг, тренінги та освіта.
- Стратегічний консалтинг.

- IT-консалтинг.

Консультації з операційного менеджменту.

Вітчизняна наука та практика по іншому класифікує послуги пов'язані із консультуванням. Так, їх різновиди можна знайти в розділі угод з майном.

Цей список, серед іншого, включає в себе наступні послуги:

- консультативна допомога;
- розробка програмного забезпечення та експертна допомога з питань програмного забезпечення;
- юридична діяльність;
- аудит та бухгалтерський облік;
- аналіз економічної ситуації на ринку;
- управління та вирішення завдань підприємницької діяльності;
- підбір персоналу.

Цей перелік використовується Державною службою Статистики для збору даних про розмір ринку наданих послуг. При тому до сьогодні в нашій країні так і не сформовано на державному рівні єдиного підходу до збору та аналізу даних щодо консалтингових послуг.

Консалтинг в українських реаліях ґрунтувався і розроблявся на радянських навчаннях і методологіях. Проте з початку 90-х років в Україні почали створюватись перші консалтингові фірми. У цей же період почали

відкриватись представництва відомих міжнародних консалтингових компаній. Варто зазначити, що перелік консалтингових послуг, який сформовано у національній економіці відповідає загальноєвропейському переліку.

На сьогодні в Україні функціонує близько 300 великих компаній, які здійснюють надання консультативних послуг і які є лідерами ринку. Варто зазначити, що переважна більшість із них це є потужні міжнародні фірми, які мають свої відокремлені підрозділи, чи представництва в Україні. Звичайно, на цьому ринку присутні також і великі національні компанії, що є цілком конкурентоздатними. Компанії, які займають значні частки ринку консалтингу зазвичай пропонують своїм клієнтам комплекси універсальних консультативних послуг. При тому є і такі фірми, які роблять ставку на розвиток та поглиблення конкретної спеціалізації.

Загалом в національній економіці функціонує понад 5 тисяч фірм, які у переліку видів діяльності маю надання консалтингових послуг. Вони суттєво відмінні та диференційовані як за структурою наданих послуг, так і за обсягами наданих послуг. При тому є певна закономірність, адже майже 90% усіх консалтингових послуг наявних в Україні продукуються в столиці. Це насамперед пояснюється тим, що головні представництва іноземних фірм, які спеціалізуються на консалтингу є зареєстрованими в місті Києві.

Як ми вже стверджували вище, в Україні є проблема збору адекватної статистичної інформації, оскільки консалтингова діяльність не виокремлюються в КВЕД. Держслужбою статистики України цей вид економічної діяльності прийнято відносити до сфери права, бухгалтерського обліку та інжинірингу. При тому варто врахувати, що консалтингова діяльність в Україні дуже часто функціонує поза законом, або іншими словами «в тіні». І все ж ряд даних щодо функціонування ринку консалтингу отримано в результаті проведення прикладних емпіричних досліджень, які проведені на замовлення Європейського банку реконструкції та розвитку групою «Астарт-Таніт» (рис. 2.3).

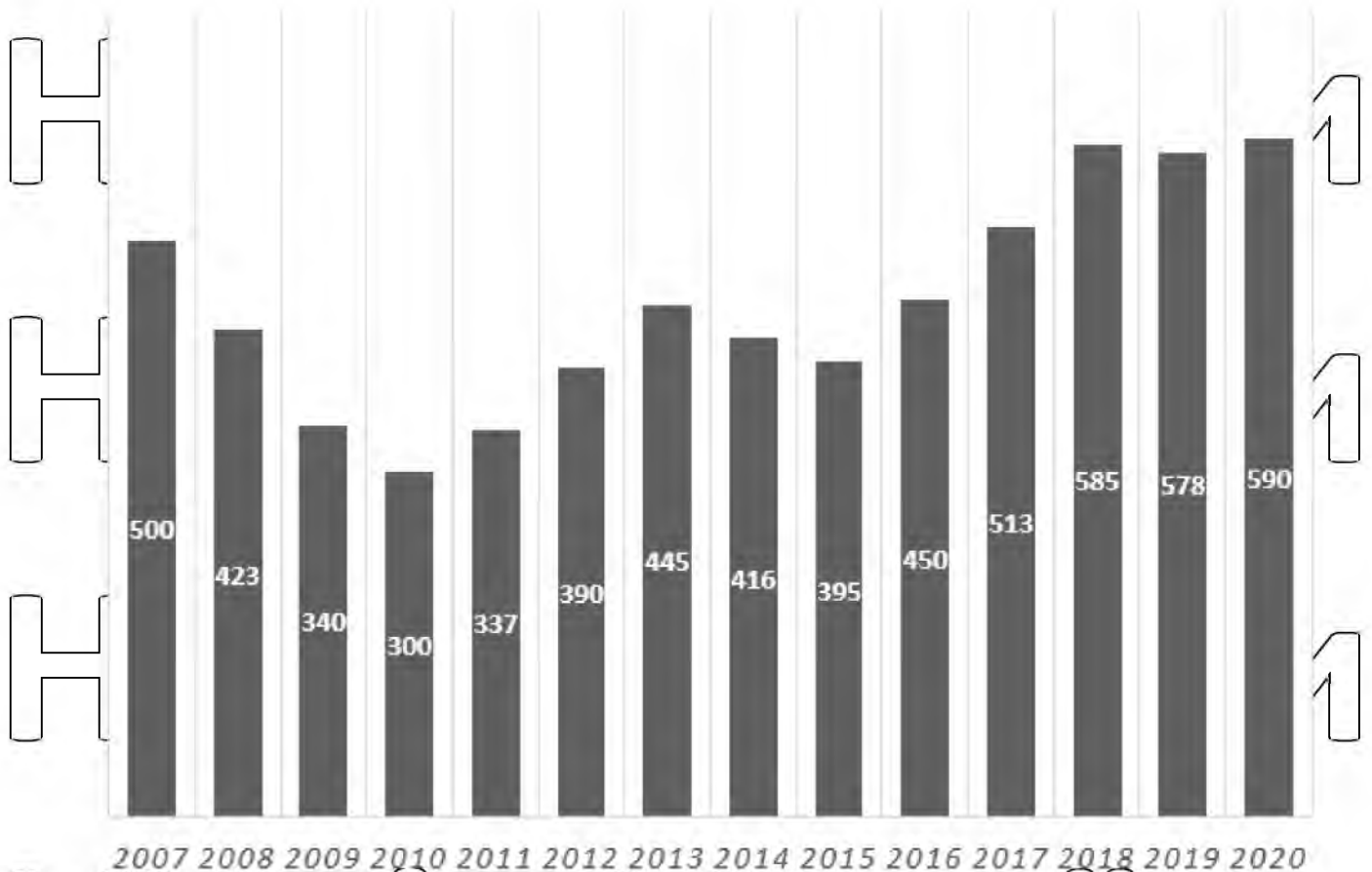


Рис. 2.3. Динаміка ринку консультативних послуг в Україні,
млн. дол. США

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Аналіз наведених даних на рис. 2.3. свідчить, що до 2010 року обсяг наданих консалтингових послуг в Україні мав тенденцію до зменшення. Проте, починаючи із 2011 року до 2013 року майже на 50% відбулось зростання кількості наданих консультативних послуг.

Безумовно, криза, яка була спричинена російсько-українською війною негативно відобразилась не тільки на загальній економічній ситуації в країні, а й ринку консалтингу, який за 2 роки зменшився на 50 млн. дол. США. І все ж, враховуючи, що починаючи із 2015 року відбулась стабілізація ситуації і розпочалось реальне економічне зростання, тому це однозначно позитивно вплинуло на досліджуваний ринок. І вже у 2017 році ринок консалтингу в Україні досяг столичного максимуму і становив 517 млн. дол. США. Вказана тенденція зберіглась і у 2018 році, у якому офіційно було надано

консалтингових послуг на суму 585 млн. дол. США. Проте у 2019 році бачимо незначний спад надання консалтингових послуг в Україні. Це пояснюється кризою в економіці України спричиненою пандемією. Проте у 2020 році ситуація на ринку консалтингу більш-менш стабілізувалась.

Для ґрунтовнішого розуміння закономірностей та тенденцій проаналізуємо темпи зростання ринку консалтингових послуг в Україні за досліджуваний період (рис 2.4).

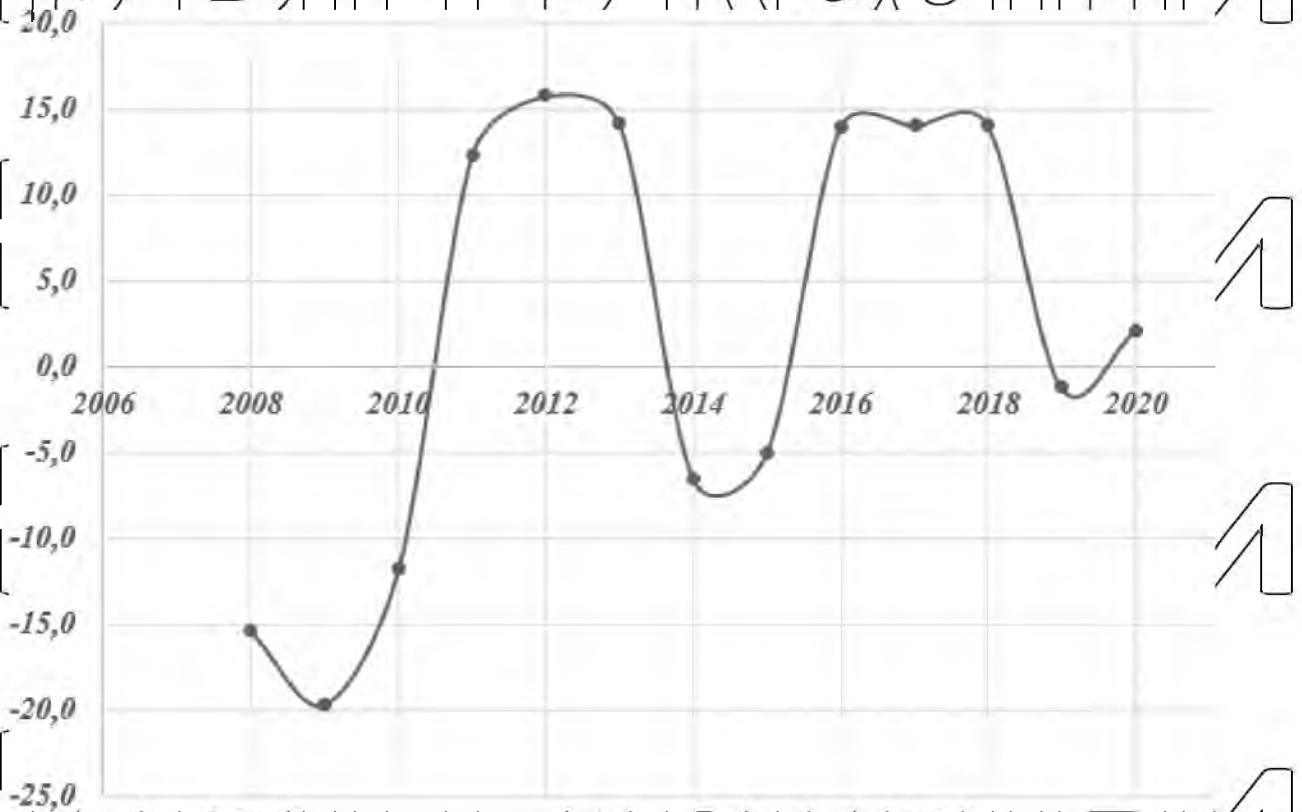


Рис. 2.4. Темпи зростання ринку консалтингових послуг в Україні, %

Отже, як бачимо з рис. 2.2 динаміка темпів зростання починаючи із 2007 року суттєво відрізнялась в окремі періоди та роки. Найвищими були темпи зростання у 2012 р, 2016 р, 2017 р. та 2018 роках. Окремо варто відзначити 2016-2018 роки, коли на ринку консалтингових послуг спостерігалось суттєве зростання надання цих послуг. Темп зростання у цей період становив близько 15%, що вважалось дуже позитивною тенденцією не тільки для Українського ринку консалтингу, а й на європейському просторі.

Традиційно оцінку ролі консультивання в економіці країни визначають

рівнем залучення консультантів до розв'язання проблем клієнтських компаній. Найчастіше рівень розвитку консультування визначається за такими показниками, як темпи зростання ринку консалтингових послуг та частка консалтингового сектору економіки у ВВП країни.

Для оцінювання значимості ринку консалтингу України, розрахуємо його частку у ВВП нашої країни. Так, загальні показники свідчать, що у період до 2019 р. обсяг ринку консалтингу перевищив докризовий рівень 2014 року у дол США та і станом на кінець 2018 р. становив 0,46% від ВВП України.

Аналогічна тенденція спостерігається і у 2019 та 2020 роках.

Кожна організація має свої слабкі сторони, які не можуть бути вирішені в межах організації, тому потребують короткочасного чи довгострокового залучення спеціалістів в тій чи іншій галузі.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу реалізованої продукції у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування в Україні (2014–2019 рр.)

Рік	Кількість суб'єктів, одиниць	Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.
2014	44 144	46 479 189,5
2015	47 361	57 318 118,3
2016	45 988	64 457 882,4
2017	46 553	81 057 333,1
2018	49 206	99 682 500,3
2019	47 093	101 498 338,8

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Згідно з табл. 2.2, кількість зареєстрованих організацій у сфері надання послуг з кадрового та допоміжного обслуговування змінювалась кожного року, а найбільша кількість суб'єктів була зареєстрована у 2018 році, коли вона становила 49 206 одиниць. Також слід відзначити той факт, що обсяг реалізованих послуг з 2014 року має зростаючий характер, а у 2018 році він сягнув 99 682 500 тисяч гривень, незважаючи на те, що кількість зареєстрованих організацій мала спадаючу тенденцію.

Відзначимо, що матеріалами Європейської асоціації управлінських консультантів, роль консалтингового бізнесу у Європейському Союзі

поступово зростає. Зокрема, у ВВП ЄС за крайні десять років досить інтенсивно зростала, зокрема за досліджуване десятиліття збільшилась із 0,24% до 0,66% [36]. Цей показник суттєво відрізняється за окремими

країнами. Зокрема, найвищою є частка консалтингових послуг у ВВП Великобританії вона становить - 1,02%, Німеччини - 0,88% та Іспанії - 0,76%.

У той же час, за даними видання «Експерт Україна», потенціал вітчизняного ринку консультативних послуг зберігає динаміку поступового зростання [36]. Однак після 2018 року цей показник почав знижуватись, що

насамперед пов'язано із кризою спричиненою пандемією, яка особливо відчутно вплинула на національну економіку України. Підтвердженням чому ми наводили дані у попередніх рисунках.

Згідно базових рейтингів лідерами вітчизняного ринку консалтингу є:

Бейкер Таллі, БФМ Груп Юкрайн, Про-Консалтинг, СЕКЛ Груп Україна, Смерт Кепітал, СВ-Девелопмент, Авеста-Україна, Простобанк Консалтинг та інші. В Україні на сьогодні відкрито представництва консалтингових фірм, які займають лідируючі позиції консалтингового бізнесу, зокрема, і в числі «Великої четвірки».

Дані таблиці 2.2, що отримані з офіційного ресурсу Державної служби статистики України підтверджують попередньо наведені дані аналітичних служб, що здійснені на замовлення ЄБРР щодо того, що у 2019 році відбулось

зменшення обсягів консалтингових послуг. При тому зазначимо, що будь-яке

порівняння в динаміці є некоректним та недоцільним, оскільки у різні роки держслужбою статистики використовувалась різна методика збору та

класифікації інформації пов'язаної із наданням консультативних послуг. У 2020 році бачимо, що найбільший обсяг надано послуг архітектури,

інжинірингу та технічного консультування, практично на цю складову

припадає понад 50% всіх офіційно зафіксованих послуг консалтингу згідно методики держслужби статистики.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованих послуг консалтингу в Україні, млн. грн.

Назва виду послуг	2018	2019	2020
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування			1,3
Діяльність головних управлінь (хед-офісів) консультування з питань керування	9,3	10,9	2,7
Консультування з питань керування			1,9
Діяльність у сфері архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування			9,2
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	3,1		1,8
Інша професійна, наукова та технічна діяльність		3,7	0,4
Надання інших інформаційних послуг			0,8
Надання допоміжних комерційних послуг	5,5	1,5	1,4

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Зазначимо, що консалтингові послуги є дуже різними, і займають широкий спектр, тому нами на рис. 2.5 сформовано структуру ринку консалтингу в Україні за ключовими складниками.

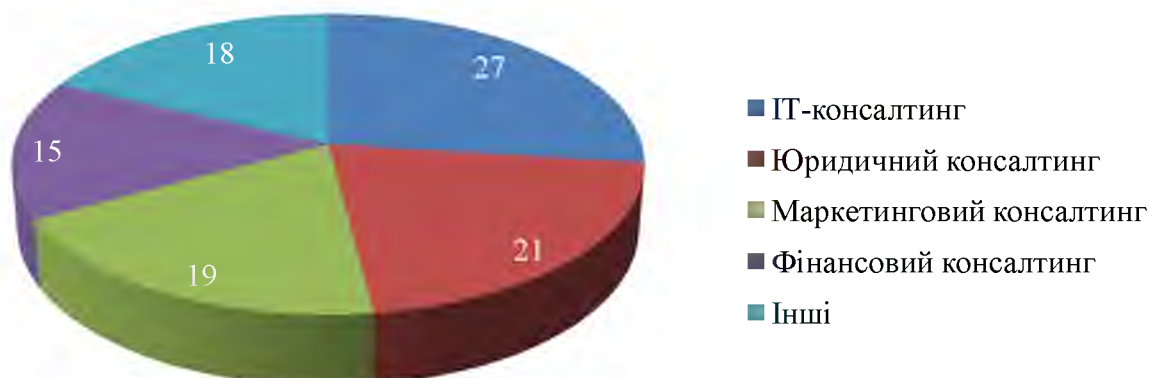


Рис. 2.5. Структурний поділ ринку консалтингових послуг в Україні за базовими складниками, 2020 р., %

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Вищенаведені дані наведені у рис. 2.5. свідчать, що за основними структурними сегментами найсуттєвішу вагу займає ІТ консалтинг. Ця

закономірність є цілком логічною, особливо в останній час, коли роль інформаційних технологій зростає практично у всіх без винятків сферах життєдіяльності. Переважання ІТ-консалтингу – відбувається насамперед за рахунок аутсорсингу. Намагання мінімізувати транзакційні та інші витрати понесені компаніями спричинено передачею реалізацій багатьох функцій зовнішнім виконавцям.

Достатньо значний попит за сучасних умов є на послуги пов'язані із впровадженням інформаційних систем та їх інтеграція задля підвищення ефективності та результативності управлінських систем та виробничих процесів. Вказаний сегмент консалтингових послуг поступово стає все більш спрямованим на трансформацію із сфери ІТ-аудиту до розробки системних ІТ-проектів та мобільних технологій. В цілому сегмент ІТ-консалтингу на сьогодні займає найбільш зростаючу та високоприбуткову нішу.

Що стосується юридичного консалтингу, який у загальній структурі консалтингових послуг посідає друге за важливістю місце і займає 21%, то цей вид послуг є відносно стабільним. Він відноситься до класичних консультативних послуг, які мають зазвичай стабільний попит. Це зумовлено тим, що антимонопольне регулювання, трудове законодавство є відносно стабільним, а саме щодо нього фірми користуються юридичним консультуванням. Також є необхідним забезпечення правової чистоти виробничо-господарських договорів щодо реалізації операцій пов'язаних із нерухомістю, інвестиціями, а також веденням адвокатського супроводу у судових справах та іншими моментами юридичного характеру.

Маркетинговий консалтинг, який у структурі консалтингових послуг займає 19% є міждисциплінарним видом консультування, який спричинений зростаючим впливом різних когнітивно-психологічних методик (т. зв. нейромаркетинг). Цей вид консалтингу є визначником нових напрямів розвитку комерційної та виробничої діяльності, яка є значним елементом комплексних проектів консалтингу. Загалом зазначимо, що маркетинговий консалтинг не є тим, що має найбільш перспективний із напрямів консалтингу,

оскільки має інертний характер.

Фінансовий консалтинг як один із видів консалтингу, який займає 15% у загальній структурі поєднує одночасно декілька компонентів, зокрема, податковий та інвестиційний консалтинг та аудит. Загальна сукупність консалтингових послуг згідно вказаних компонентів спрямовано на ріст ефективності фінансово-господарської політики, мінімізації податкових ризиків, втрат та трансакційних витрат, здійснення аудиту задля позбавлення від потенційних проблем та помилок.

Щодо фізичних осіб, то наявними є перспективні напрями фінансового консалтингу, що спричинені наданням консультативних послуг попит на які поступово буде зростати у зв'язку зі змінами у чинне законодавство для введення обов'язковості недержавного пенсійного страхування через запровадження накопичувальної пенсійної системи. Отже, фінансовий консалтинг має одні з найбільших резервів для поступового зростання, що зумовлено загально сприятливою економіко-правовою кон'юнктурою та розвитком ІТ-технологій у фінансовій сфері.

При тому в контексті фінансового консультування доцільно виокремити податковий консалтинг як окремий вид діяльності. Поступово зростаючий попит на цей вид послуг можна пояснити змінами податкового та митного законодавства, а також тим, що різні економічні агенти намагаються та оптимізувати фінансово-господарські результати від виробничої та комерційної діяльності завдяки зменшенню податкових виплат у державний та місцеві бюджети.

Податковий консалтинг, як вид фінансового консультування враховує також системний моніторинг та оцінку декларацій, що на сьогодні також є досить значну актуальність також має консультування підприємців щодо податкового законодавства та юридичного супроводу суб'єктів господарсько-виробничої діяльності. Комплексний консалтинг спеціалістами та експертами щодо усіх податкових та митних моментів є достатньо актуальним, адже фахівець із консалтингу не лише пропонує певні варіанти рішень, а також

допомагає його реалізації. На сьогодні консультанти також несуть відповідальність за остаточні наслідки, які настають в результаті їх порад. Тому за сучасних умов податкове консультування доцільно трактувати як важливу складову діючої податкової системи України.

Таким чином, проведені дослідження підтверджують, що ринок консалтингових послуг України починаючи із 2007 року досить інтенсивно розвивається. Зокрема, у ВВП його частка досягла майже 0,5%, що загалом є наближеним показником до середньоєвропейського. Сумарно, враховуючи декілька криз, які були в національній економіці спричинені різними факторами

загальний обсяг наданих консалтингових послуг досяг 590 млн. дол. США, що значно більше ніж було у докризові роки. Попри те, що усереднені темпи зростання досліджуваного ринку є достатніми, проте, варто відзначити, що в певні періоди спостерігався також спад. І не завжди цей спад пояснювався кризовими явищами в економіці.

В загальній структурі консалтингових послуг найбільшу частку займає консалтинг пов'язаний із інформаційними технологіями і поступово його вага буде зростати. Відзначимо, що консалтинговий ринок не має достатнього нормативного регулювання, що негативно відображається на його перспективах досліджень та розвитку.

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

1. Комодизація пропозиції юридичних послуг як:
 - а) збільшення пропозиції однотипних юридичних послуг;
 - б) перетворення колись унікальних (нішевих) юридичних практик у звичайні. Наприклад, а) юридичну практику з ведення судових справ у 2019 р. пропонували 96% юридичних фірм, що увійшли до рейтингу «ТОП-50 2019», 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: ІТ, 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.

Від стану та тенденцій розвитку національних та регіональних ринків юридичних послуг, в умовах сучасної ринкової економіки, залежить не лише можливість конкретної особи чи суб'єкта бізнесу отримати професійну юридичну допомогу, але й загальний стан дотримання конституційних прав та свобод суб'єктів правовідносин в Україні, рівень соціального та економічного розвитку, а також, їх ділова активність.

В свою чергу, у зарубіжній літературі зазначається, що ринок юридичних послуг постійно змінюється, у зв'язку із наявністю різного роду факторів (розширенням внутрішніх юридичних відділів, технологічний прогрес та зростання альтернативних постачальників юридичних послуг) [48, с. 287].

Ми поділяємо позицію тих дослідників, які вважають за доцільне, враховуючи зарубіжну практику, вдосконалити практику саморегулювання ринку юридичних послуг, який може бути достатньо ефективним шляхом його підтримки на національному та регіональному рівнях; впровадити у ринок юридичних послуг практику децентралізації регулювання ринку, а також, напрацювання у сфері організації регіональних добровільних професійних об'єднань, в організації професійного розвитку, підвищення кваліфікації,

мотивації і лояльності юристів, щодо надання регіональним юридичним співтовариством безкоштовної юридичної допомоги малозабезпеченим громадянам, у розвитку маркетингових інструментів конкурентної боротьби [30, с. 100].

Адже, як зауважує у своєму дослідженні Г.Ю. Шаркова, що хоча і консалтингові послуги в Україні здійснюються відносно недовго, однак набутий досвід використання такого роду послуг, які пов'язані, в першу чергу із запозиченням досвіду окремих зарубіжних країн та залученням інвестицій, довів об'єктивну необхідність подальшого розвитку консалтингової діяльності в нашій державі [32, с. 5].

Отже, можна зазначити, що юридичний консалтинг – це унікальний вид правової інтелектуальної діяльності, яка реалізується професійно підготовленими юристами, що володіють розвинутим аксіологічним потенціалом. Тобто це незалежна правова діяльність професійних суб'єктів, що пов'язана із тлумаченням правових норм з метою пошуку оптимальних рішень правових завдань в умовах правового середовища, що виражається загалом у консультаційній формі. Сутність юридичного консалтингу не лише як обумовлює його роль і призначення як теоретичної правової конструкції, але й як прикладного спеціального правового засобу. Наявність у правовій дійсності даного явища з одного боку ілюструє різноманіття інструментів правової системи, а з іншого наголошує на важливості практичних елементів, що сприяють правильному функціонуванню правових відносин.

Ціннісний аспект юридичного консалтингу, на наш погляд, гідний особливої уваги, тому що сучасний ринок юридичних послуг демонструє небезпечне відхилення у бік об'єктивно нормативної практики, коли консультування зводиться лише до ознайомлення клієнтів із різного роду законодавчими актами. При цьому у тіні залишаються смислові акценти прийняття юридичних рішень, які витікають з соціально-гуманітарних засад конкретної суспільної, для прикладу, сучасної української ситуації. В свою чергу рекомендації консультанта повинні бути пов'язані із регіонально-

культурними особливостями, з ментальністю та історією розвитку правових відносин, з їхньою перспективною значимістю. За допомогою ціннісного контексту наповнюється формальний механізм юридичного консалтингу конкретно-практичним змістом, готуючи клієнта до самостійного вирішення тих чи інших питань у майбутньому, до, так би мовити, самоконсалтингу як ідеальної та перспективної мети феномену юридичного консалтингу, рухатися до якого слід найбільш оптимальним шляхом, враховуючи набуту освіту та принципово гуманітарні та ціннісні аспекти знання.

Ринок консалтингових послуг в Україні знаходиться у процесі формування, а відтак являється дуже перспективним.

Основними тенденціями розвитку юридичного консалтингу в Україні, на наш погляд, можна виразити в наступному:

- популяризація за допомогою різних засобів та методів юридичного консалтингу на державному рівні;
- зосередження діяльності консалтингових фірм на довгострокових проєктах (від 1 року);
- зосередження уваги на якості своєї роботи при консультуванні;
- двостороння відповідальність – між замовником та консалтинговою компанією;
- присутність на ринку консалтингу спеціалізованих та універсальних компаній;
- формування єдиних засад визначення ціни на ключові (найпоширеніші) юридичні послуги;
- з метою підтвердження факту надання юридичних послуг клієнту, за винятком актів виконаних робіт, необхідно вести детальні звіти щодо розроблених користом документів, переліку контрагентів клієнта, з яким працював юрист, витрачених ним годин, а також мати документально зафіксовані результати роботи юриста (первинні документи, розроблені звіти договорів);
- прийняття спеціального законодавчого акту з питань консалтингової діяльності, в якому визначити та закріпити поняття «юридичний консалтинг»

з виокремленням його сутнісних рис та форм здійснення;

– розробити методичне забезпечення щодо критеріїв оцінки корисності консалтингу загалом, так і юридичного зокрема;

– впровадження кращих форм та засобів розвитку юридичного консалтингу, які апробовані практикою зарубіжних країн;

– з метою протистояння поточним потребам ринку та конкуренції на ринку консалтингу, традиційні фірми повинні прийняти легальні технології щодо розвитку юридичного консалтингу та інвестувати у їх подальший розвиток.

Розвиток ринку юридичного консалтингу в подальшому може бути пов'язаний із розробленням нових видів консалтингових послуг, нових методів та прийомів ринкового впливу, застосуванням нових інформаційних та комунікаційних технологій, інтернаціоналізацією та глобалізацією бізнесу, регіональним розширенням великих компаній, проникненням міжнародних компаній на регіональні консалтингові ринки України.

2.3. Інновації консультативної діяльності в Україні

Сьогодні все більшого визнання набуває значення інновацій для сфери послуг як зростаючого сектору економіки, що викликає проведення різнобічних досліджень, присвячених інноваціям у наданні консультативної діяльності.

Консультативна діяльність має величезну різноманітність. За класифікацією Хауелса та Тетера така діяльність розподіляється на 4 групи [39]:

– послуги, пов'язані з товарами (транспорт та логістика);

– послуги, пов'язані з інформацією (кол-центри);

– послуги, що ґрунтуються на знаннях;

– послуги, пов'язані з потребами людей (охорона здоров'я).

Незважаючи на різноманітні характеристики, є в цих чотирьох групах ряд спільних показників.

Основна особливість у всіх видах консалтингових послуг – розмитість

розмежування між продуктами і процесами, оскільки дані процеси виробництва та споживання відбуваються одночасно. Розробка ж процесів у сфері послуг має меншу формалізованість, ніж у виробництві матеріального продукту. Це характерно для всіх стадій процесу від пошуку та відбору ідей до їх комерційної оцінки та безпосереднього здійснення.

Показники інноваційності видів економічної діяльності представлені на рис. 2.6.

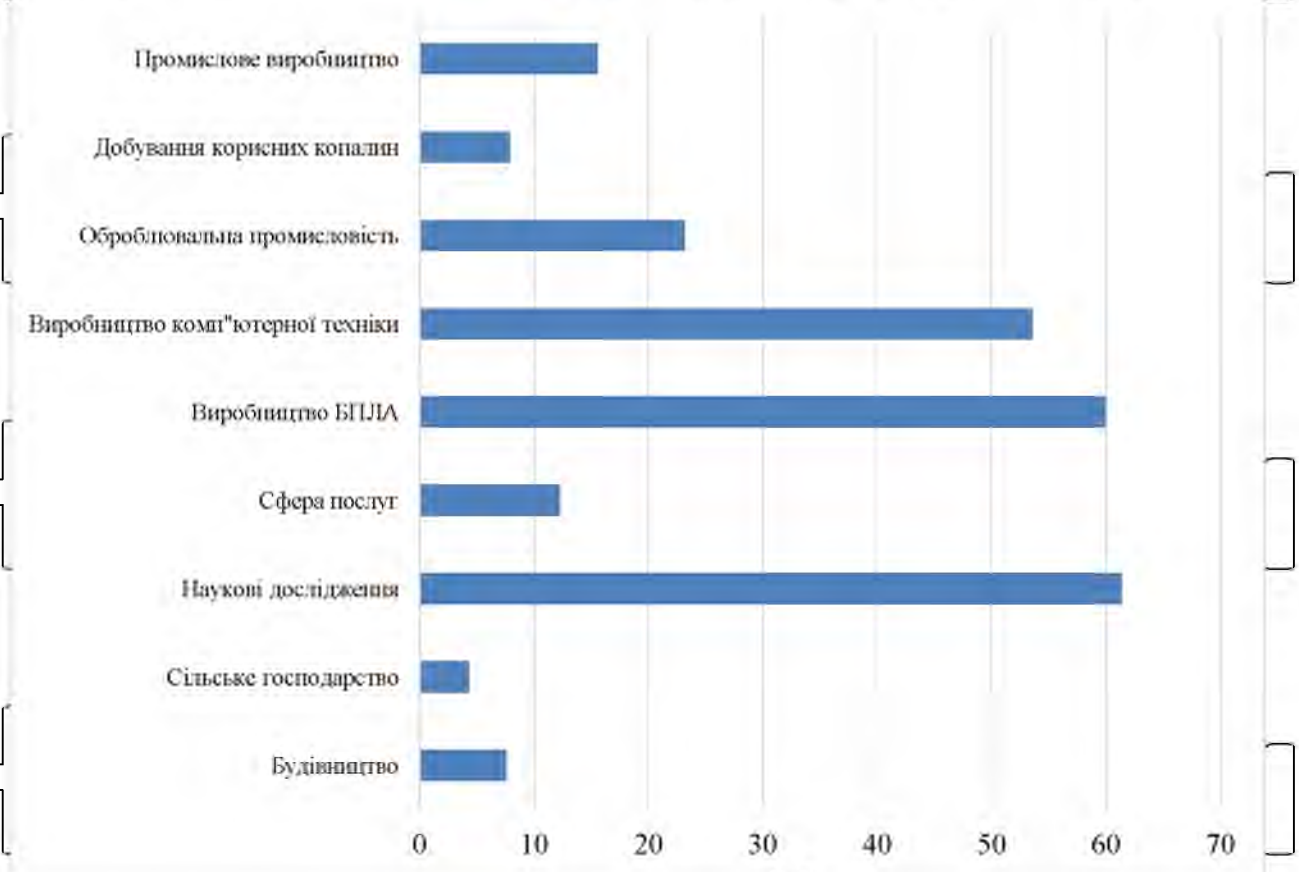


Рис. 2.6. Основні напрямки розвитку інноваційної активності за видами економічної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [11]

З наведеного рис. 2.6 видно, що інноваційна активність становить у промисловості – 15,6%, у сфері послуг показник склав 12,3%, а лідером стали наукові дослідження та розробки – 61,4%.

На рис. 2.7 відображено основні напрямки інновацій в Україні у сфері послуг станом на 2019 р.



Рис. 2.7. Напрями інновацій в Україні в 2019 р. у сфері послуг

Джерело: побудовано автором на основі [11].

Інноваційна діяльність у сфері послуг має тенденцію до безперервності, у вигляді серії поетапних змін для продуктів та процесів. Буває, що це ускладнює виявлення інновацій у сфері послуг як окремі події, у вигляді фактів здійснення зміни в продуктах, процесах тощо [27].

Одним із видів інноваційної діяльності є експертиза, консультаційні, інформаційні, юридичні та інші послуги зі створення та (або) практичного застосування нової чи вдосконаленої продукції, нового чи вдосконаленого технологічного процесу [22].

За оцінками Разумков Центр та центру досліджень IPT Group, за останні 10 років ринок консалтингових послуг зріс на 73%. Консультаціями спеціалістів користується як великий бізнес з міжнародною присутністю, так і учасники операцій на вітчизняному ринку [24].

Консалтинг — це підприємницька діяльність, що здійснюється професійними консультантами, і спрямована на обслуговування потреб економіки та управління в консультаціях та інших видах професійних послуг

на основі компетентності консультанта [21].

Підтримкою інноваційного розвитку у сфері послуг є сукупність адміністративних методів для забезпечення впровадження нововведень та формування умов, що стимулюють інновації в компаніях цієї сфери.

Впровадження інновацій у сфері послуг буде зміною технології та організації при наданні послуг, у тому числі консалтингових, нових організаційно-економічних механізмів.

Комп'ютеризація та інформатизація економіки, цифрові технології революціонізують цю галузь та змінюють умови надання послуг на глобальному рівні. Сьогодні для зростання результативності нових консалтингових послуг здійснюється перехід від класичної моделі в обслуговуванні клієнтів до моделі дистанційного обслуговування (добре організовано у банках). Наприклад, найдієвішим інноваційним напрямом для підприємств став інтернет та мобільний банкінг [40].

Такий процес має багато переваг, важливими з яких стали:

- економія часу;
- цілодобовий доступ до послуг;
- спрощення процедури контролю інформації.

Підвищилася роль самої сфери послуг, в інноваційному розвитку економіки. Але для зростання частки цієї сфери у ВВП держави потрібні інноваційні проекти в межах різних видів послуг. Сьогодні відбувається перехід від цінних та кількісних характеристик для фінансових послуг до сервісних та якісних їх характеристик (клієнт орієнтованість, швидкість та якість обслуговування), які не є можливими без розвитку IT-технологій. При взаємодії підсумок такого процесу, можливо, розгляд інноваційних рішень для бізнесу, приватних осіб, які значно збільшать ефективність роботи компаній і підвищать якість послуг, що надаються ними, що простимулює появу ряду нововведень, технологічних інновацій та в самому спектрі пропонованих продуктів та послуг [37].

Подивимося на інноваційні зміни в консалтинговій галузі (особливо

вони проявляються у проектній діяльності) та охарактеризуємо їх:

– організаційні зміни. Робота з віддаленими співробітниками, яка у зв'язку з пандемією стала новою реальністю, а у керівників проектів постало унікальне завдання – побудувати ефективну взаємодію віддалених команд та інших заінтересованих сторін (що перейшли на віддалену роботу);

– управлінські нововведення. Введення гібридних підходів до управління проектами в галузі консалтингу, поєднання різних підходів у рамках одного проекту для його ефективної реалізації;

– комунікаційні зміни. Цей вид інновацій у консалтингу відображає здатність вибудовувати комунікації в команді, підвищуючи її мотивацію та піднімаючи моральний дух, зберігаючи тим самим відкритий канал зв'язку зі співробітниками та зацікавленими сторонами;

– процесні інновації. Наприклад, автоматизація процесів при використанні штучного інтелекту, що дозволить раціональніше розподіляти ресурси та завдання, обчислювати час на їх виконання.

Для успіху віддаленої роботи важливо створити культуру та середовище, що сприяє співпраці віддалених команд. Важливо надати командам необхідні інструменти: онлайн-календарі для планування зустрічей,

хмарні послуги для спільної роботи над проектами, інструменти для спілкування команд у реальному часі, інструменти для планування.

При передачі частини роботи в консалтинговій галузі технічним засобам все одно прийняття рішень здійснюється професіоналами та експертами.

Критерії оптимальності при виборі певного шляху вирішення завдань визначаються людиною на основі його обсягу знань [39].

Необхідність задовольняти зростаючі потреби людини – основа розвитку і суспільства. Людина не може задовольняти потреби без технологічного застосування знань. Якщо в давнину він спирався в основному

на знання у вигляді продукту емпіричного досвіду, то сьогодні потрібне масштабне «виробництво-видобуток» та застосування наукових знань. Людські потреби набувають усвідомленого і ясно сформульованого вигляду

лише при посиланні на знання. А нові знання відкривають, формують та задовольняють нові потреби [45].

Застосування знань відрізняє працю людини від інстинктивної діяльності тварин. Тільки людина має унікальну здатність до винаходів у зовнішньому предметному світі і формулюванню властивостей, законів і

закономірностей. Він застосовує відкриті знання, щоб перетворити зовнішній світ, визначивши з їх допомогою відповідні предмети/матеріали, створюючи способи цього перетворення (технології) та формулюючи цілі цього

перетворення – створення продуктів виробництва, які задовольняють людські потреби (матеріальні/нематеріальні)) і створювати нове, і копіювати щось слід на основі знань, оскільки все це є творчим актом.

Таким чином, консалтинг як вид інноваційної діяльності – це інтелектуальна творча діяльність, основне завдання якої полягає у забезпеченні економічних агентів економічно значущою інформацією з

урахуванням предметної галузі та проблем клієнта. Основним при наданні консалтингових послуг є виявлення потреби, що ґрунтується на знаннях та досвіді людини. І інновації в цій галузі, пов'язані в даний час все більше з

технологічними та цифровими складовими навіть при наданні послуг, відображають потреби у визначенні нового, якісного підходу для цієї сфери.

Висновки до розділу 2

Дослідивши сучасні тенденції розвитку інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг, а саме розглянувши організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг, проаналізували ринок інноваційно-консультаційної діяльності, вивчили інновації консультаційної діяльності в Україні, визначили:

Організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг розкривається через економіко-організаційні умови та чинники ефективної діяльності юридичних фірм. В центрі

даного механізму знаходиться юридична фірма, загальну структуру якої утворює сукупність усіх виробничих, функціональних та відокремлених правових підрозділів.

Ринок консалтингових послуг України починаючи із 2007 року досить інтенсивно розвивається. Зокрема, у ВВП його частка досягла майже 0,5%, що загалом є наближеним показником до середньоєвропейського. Сумарно, враховуючи декілька криз, які були в національній економіці спричинені різними факторами загальний обсяг наданих консалтингових послуг досяг 590

млн. дол. США, що значно більше ніж було у докризові роки. Попри те, що

усереднені темпи зростання досліджуваного ринку є достатніми, проте, варто відзначити, що в певні періоди спостерігався також спад. І не завжди цей спад пояснювався кризовими явищами в економіці. В загальній структурі

консалтингових послуг найбільшу частку займає консалтинг пов'язаний із інформаційними технологіями і поступово його вага буде зростати. Відзначимо, що консалтинговий ринок не має достатнього нормативного регулювання, що негативно відображається на його перспективах досліджень та розвитку.

Юридичний консалтинг – це унікальний вид правової інтелектуальної діяльності, яка реалізується професійно підготовленими юристами, що володіють розвинутим аксіологічним потенціалом. Тобто це незалежна правова діяльність професійних суб'єктів, що пов'язана із тлумаченням правових норм з метою пошуку оптимальних рішень правових завдань в умовах правового середовища, що виражається загалом у консультаційній

формі. Сутність юридичного консалтингу не лише як обумовлює його роль і призначення як теоретичної правової конструкції, але й як прикладного спеціального правового засобу. Наявність у правовій дійсності даного явища з одного боку ілюструє різноманіття інструментів правової системи, а з іншого наголошує на важливості практичних елементів, що сприяють правильному функціонуванню правових відносин.

Розвиток ринку юридичного консалтингу в подальшому може бути пов'язаний із розробленням нових видів консалтингових послуг, нових

методів та прийомів ринкового впливу, застосуванням нових інформаційних та комунікаційних технологій, інтернаціоналізацією та глобалізацією бізнесу, регіональним розширенням великих компаній, проникненням міжнародних компаній на регіональні консалтингові ринки України.

Консалтинг як вид інноваційної діяльності – це інтелектуальна творча діяльність, основне завдання якої полягає у забезпеченні економічних агентів економічно значущою інформацією з урахуванням предметної галузі та проблем клієнта. Основним при наданні консалтингових послуг є виявлення

потреби, що ґрунтується на знаннях та досвіді людини. І інновації в цій галузі,

пов'язані в даний час все більше з технологічними та цифровими складовими навіть при наданні послуг, відображають потреби у визначенні нового, якісного підходу для цієї сфери.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-
КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ
ПОСЛУГ3.1. Зарубіжний досвід управління інноваційно-консультаційною
діяльністю на ринку юридичних послуг

Управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг у різних країнах відрізняється ступенем втручання держави, потребами суспільства та рівнем науково-технічного прогресу. Інноваційне обслуговування клієнтів є однією з головних цінностей провідних юридичних фірм. Для них бути першими – означає постійно удосконалювати спосіб надання своїх послуг, вводити новації. Вони прагнуть розвивати культуру інновацій у своїй організації, заохочувати творче мислення та досліджувати нові та кращі способи обслуговування клієнтів. Клієнти таких інституцій, своєю чергою, отримують цінність від скоординованого інноваційного підходу до надання послуг, який залучає фахівців у певній галузі з юридичних технологій, управління юридичними проектами, управління знаннями, управління відносинами, щоб забезпечити більшу ефективність своєї повсякденної діяльності.

Інноваційно-консультаційна діяльність, спрямована на задоволення бізнес-потреб клієнтів, вимагає сумлінної роботи юристів задля надання індивідуальних, інноваційних та адаптивних рішень, а також нових способів роботи. Приклади такої діяльності у зарубіжних юридичних фірмах включають консультації з клієнтами щодо впровадження юридичних технологій або проектів управління знаннями; проведення індивідуальних тренінгів для юридичних команд; роботу над упорядкуванням процесу eBilling; партнерство щодо спільних рішень, таких як портали для взаємовідносин, і пропозицію альтернативних ресурсів. Останнім часом

всесвітнім трендом в роботі провідних юридичних установ стало впровадження методів машинного навчання та інструментів штучного інтелекту, щоб допомогти своїм юристам оптимізувати юридичні дослідження, аналіз контрактів і процеси належної перевірки, а це призводить до швидшого часу виконання робіт та зниження витрат для клієнтів [44].

Охарактеризуємо світовий досвід в організації інноваційної діяльності промислово розвинених країн, які за десятиліття інтенсивного розвитку створили ефективну систему управління інноваційними процесами у країні [13].

Інноваційна діяльність в США характеризується стратегічним управлінням науково-технологічним та інноваційним розвитком держави, що базується на перенесенні й закріпленні відповідальності за цей процес на інститут держави, у зв'язку із чим удосконалюється інституціонально-правова й соціально-економічна основа.

Основними принципами формування у США національної інноваційної системи є [17]:

- створення сприятливого інвестиційного середовища, завдяки чому іноземний капітал, підтримавши на ранніх стадіях розвитку інноваційні підприємства, створив основу для розбудови потужної інноваційної системи економіки;

- розгортання інноваційного процесу на власній основі, тобто за підтримки державою національних підприємств, адже дуже важливо не тільки створити умови для припливу іноземних капіталів у країну, а й сприяти розвитку власних;

- ефективна система освіти та науки, що природно взаємопов'язана з корпоративним сектором економіки. Система освіти та корпоративний сектор США утворюють цілісне інституційне утворення, що працює над однаковими проблемами.

В країнах Євросоюзу пропозиції Єврокомісії щодо нових напрямів інноваційної політики обумовлені відсутністю серйозного прогресу в інноваційному розвитку, проблемами в зв'язку з розширенням Євросоюзу,

старінням нації та ін.

Пріоритети розвитку інноваційної діяльності в Європі [17]:

- поліпшення інноваційного середовища шляхом посилення інноваційної складової всіх напрямів національних політик та їх інтеграції;

- стимулювання ринкового попиту на інновації та використання

концепції «лідруючих» ринків, що передбачає підтримку ринків найбільш сприйнятливих до нововведень;

- стимулювання інновацій у державному секторі, подолання

бюрократичного консерватизму державної адміністрації;

- посилення регіональної інноваційної політики.

Пріоритетною ініціативою країн-членів Євросоюзу передбачається створення «Інноваційного Союзу» – переорієнтації науково-технологічної та

інноваційної політики на вирішення основних проблем людства, таких як

зміна клімату, енерго- та ресурсоефективність, охорона здоров'я та демографічні зміни.

Суть японської моделі інноваційної політики полягає у визначенні пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та наданні їм значної державної

підтримки. В Японії на державному рівні визначаються конкретні технологічні

переваги, які повинні бути досягнуті, здійснюється стимулювання їх

подальшого розвитку з метою переведення на нові технології всього народного господарства. Уряд Японії розробив і реалізує політику активного втручання у

виконання різноманітних науково-технічних завдань і масштабу.

Становлення інноваційно-інвестиційної моделі економіки Японії неможливе без застосування державою комплексу стимулів, у першу чергу

фіскального характеру. Обумовлено це тим, що інвестиції в інновації пов'язані з додатковим ризиком, тому очікуваний прибуток має його компенсувати. А

також уряд більшою мірою фінансує ті сфери фундаментальних досліджень, у

яких приватний капітал не зацікавлений. При цьому в Японії понад половину

державних коштів уряд виділяє університетам і лише близько чверті

державним і муніципальним науково-дослідним установам. Національна

інноваційна система Японії значною мірою націлена на всебічне використання потенціалу людини [17].

Проаналізуємо далі зарубіжний досвід управління інноваційно-консультаційною діяльністю. Стрімкі трансформації інноваційних процесів у цифрову епоху спричинили виокремлення практики інноваційного консалтингу як актуального напрямку управлінського консультування: бізнес-організації виявилися не в змозі оперативної змінити парадигму управління інноваціями, опанувати актуальні принципи, інструментарій інноваційного менеджменту, які радикально відрізняються від концепцій і методів

індустріальної економіки. Відповідні підрозділи мають глобальні ТНК «Великої четвірки» («PwC», «KPMG», «Deloitte», «E&Y»), подібні практики запроваджує дедалі більша кількість консалтингових компаній, активно розвивається стартап-інфраструктура, з'являються нові формати надання

послуг (платформи відкритих інновацій, інноваційні агенції та ін.). Процес є динамічним, що проявляється у відсутності єдиного підходу до розуміння змісту, класифікації послуг інноваційного бізнес-консалтингу. Аналіз інформації, представленої на сайтах провідних консалтингових компаній («KPMG», «PwC», «Deloitte»), дозволяє констатувати тенденцію інтегрування

інноваційного консалтингу зі стратегічним і консалтингом організаційного розвитку на основі принципів цифрової трансформації бізнесу («Deloitte» активно розвиває новий напрям «Deloitte Digital», до якого приєдналася практика інновацій «Doblin»; «PwC» презентувала послугу з комплексної цифрової трансформації [14].

Особливості інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг в різних країнах зумовлені тим фактом, що, хоча кон'юнктура ринку змушує юридичні фірми просувати інноваційні зусилля протягом останніх кількох десятиліть, здебільшого їм важко йти в ногу з новими вимогами щодо технологій та інноваційних способів надання правових послуг [38].

Так, юридична галузь прагне дотримуватись традицій. Однак, оскільки

світ навколо швидко змінюється, змінюються і очікування клієнтів. Таким чином, інновації юридичної фірми є ключем до виживання і успіху в цьому середовищі. Ефективне впровадження інновацій в галузі права передбачає не просто перехід на будь-яку нову технологію, а вимагає зосередженості на потребах клієнтів і забезпечення наскрізного клієнтоорієнтованого підходу.

Інновації юридичної фірми стосуються постійного процесу пошуку нових і креативних способів ефективнішого та результативнішого надання юридичних послуг клієнтам. Активне застосування інновацій, орієнтованих на клієнта, характеризує зарубіжний ринок юридичних послуг, оскільки

ефективно задоволення потреб клієнтів допомагає юридичній фірмі виділитися серед конкурентів, отримати більше відгуків та рефералів, і залучити новий бізнес для своєї фірми. Провідні юридичні установи шукають можливості, які одночасно підвищують рівень обслуговування клієнтів і покращують ефективність роботи команди [49].

Важливими відмінними рисами управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в зарубіжних країнах є наступні:

1. Пошук нових способів спілкування зі своїми клієнтами. Дослідження

свідчать, що спосіб спілкування споживачів зі своїми юристами швидко змінюється за останні роки. Реалії постпандемичного світу обумовлюють юридичні тенденції, відповідно до яких, переважна більшість клієнтів вважають можливість віддаленої роботи з юристом ключовим фактором, який допоможе їм прийняти рішення найняти конкретного юриста. Покращення способів спілкування юридичної фірми з клієнтами сприяє більш ефективній, орієнтованій на клієнта та прибутковій роботі в цій галузі.

В якості основних способів використання технологій, які спричиняють більш зручне та ефективне спілкування з клієнтами, використовуються наприклад надсилання оновлень щодо функціонування фірми електронною поштою, надсилання текстових повідомлень за допомогою робочого номера фірми, використання клієнтських порталів для безпечного обміну

інформацією в Інтернеті з клієнтами; використання інструментів прийому клієнтів і управління взаємовідносинами з клієнтами для покращення процесу прийому та ефективнішого керування фірмою.

2. Доступність послуг юридичної фірми. Доступність та легкість послуг для пошуку дозволяє юридичній установі вигідно виділитися з-поміж інших і допомагає залучити нових клієнтів.

По-перше, стандарти доступності стосуються веб-сайту юридичної фірми, який в сучасному світі є однією з візитівок будь-якого бізнесу. Правові фірми застосовують методи кодування, які допомагають створити сайт відповідно до міжнародних стандартів та зручний для всіх відвідувачів.

По-друге, до зображень додається альтернативний текст, який є внутрішнім кодом, доданим, щоб зробити онлайн-зображення більш доступними. Це дозволяє програмі зчитування з екрана описати зміст зображення для тих, хто не може його побачити.

По-третє, відео доповнюється субтитрами. Попередньо записані відео повинні мати підписи або стенограми, доступні як текстові альтернативи аудіовмісту.

По-четверте, найм юристів з обмеженими можливостями, які б використовували ці альтернативні канали, виступає способом забезпечення доступності комунікаційних інструментів.

3. Використання юридичної аналітики за підтримки технології штучного інтелекту. Технології стимулюють інновації в юридичних фірмах, а правильні інструменти можуть змінити спосіб прийняття рішень для юридичної практики. Юридична аналітика стосується процесу використання даних для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо тем, що стосуються юридичних фірм і юристів. Інструменти юридичної аналітики та можливості, що базуються на технології штучного інтелекту, дозволяють компаніям сортувати величезні масиви даних, щоб знайти провідні тенденції.

Юридична аналітика та інструменти штучного інтелекту використовуються для більш ефективного проведення юридичних досліджень,

просування фірми на ринок і отримання інформації про бізнес. Юридичні фірми мають доступ до великої кількості даних, які, за допомогою нових технологій, можна перетворити на аналітичні дані, що сприяють кращим бізнес-рішенням.

Основні переваги використання юридичної аналітики та ІІІ включають: допомогу у вирішенні справ клієнтів; залучення нових клієнтів у бізнес шляхом кількісної оцінки відповідного досвіду; ціноутворення юридичних проектів. І можливості ІІІ допомагати оптимізувати деякі процеси та завдання для юридичних фірм тільки зростають.

4. Використання хмарного програмного забезпечення для управління юридичною практикою. Оскільки тепер більшість юристів мають певні навички у віддаленій роботі, для адвокатів стає абсолютно ключовим доступ до інформації про свою справу з будь-якого місця. Зберігаючи деталі справи та документацію в хмарному програмному забезпеченні для керування практикою, юристи можуть: працювати віддалено; відповідати клієнтам швидше; надавати іншим членам команди доступ до необхідної інформації, коли вона їм потрібна; зберігати автоматичні резервні копії файлів клієнтської інформації в безпечному середовищі; зменшувати потребу у внутрішніх ІТ-спеціалістах; масштабувати за менших додаткових капітальних витрат у міру зростання своєї юридичної фірми.

5. Створення віртуальних юридичних фірм. Оскільки технології дають змогу юристам ефективно працювати віддалено, юридичні фірми все частіше бачать численні переваги віртуальної юридичної фірми над традиційною:

- зниження накладних витрат - не потрібно платити за оренду офісного приміщення або купувати велике офісне обладнання.

- нижчі витрати на зберігання та обслуговування файлів - віртуальні юридичні офіси використовують хмарне програмне забезпечення, що означає, заощадження часу і грошей на зберігання та обслуговування файлів справ.

- більш ефективні працівники - юристи, які працюють у віртуальних фірмах, можуть працювати вдома або віддалено, що забезпечує більшу гнучкість графіка. Можливість самостійно встановлювати графіки та

покращувати баланс між роботою та особистим життям робить співробітників більш стресостійкими та щасливішими, відповідно – і більш ефективними.

- кращі відносини з клієнтами - керування віртуальною юридичною фірмою може допомогти юристам налагодити відносини з клієнтами, які також отримують вигоду від цієї додаткової гнучкості.

6. Автоматизація процесу прийому клієнтів. Автоматизація юридичної фірми може стимулювати інновації, покращуючи та підвищуючи ефективність процесу прийому клієнтів багатьма способами, наприклад: застосування електронних підписів для юридичних документів; бронювання зустрічей; створення розумніших і простіших форм прийому клієнтів.

Юридичні фірми оцінили доцільність створення індивідуальних форм відповідно до потреб кожного клієнта, в яких їм потрібно лише заповнити відповідні поля для введення даних. Ці форми допомагають клієнтам заощадити час і зменшити ризик помилок юридичної фірми. Клієнти та потенційні клієнти також можуть заповнити ці форми прямо на веб-сайті фірми, що створює більш спрощений досвід реєстрації. Після того, як клієнти заповнили свої анкети, фірма може автоматично створювати нові контакти та справи.

7. Зміни в традиційних нормах культури юридичної фірми. Культурні зміни є найбільшою проблемою, з якою стикаються юридичні фірми, щоб не відставати від інновацій і технологій. Юридична галузь переживає передомний момент, оскільки юридичні фірми намагаються залишатися актуальними в очах споживачів. Споживачі все більше прагнуть того рівня персоналізації та цифрового досвіду, який вони отримують від інших галузей. Тому юридичні фірми змушені враховувати довгостроковий вплив технологічних змін на бізнес-стратегію їхньої організації.

Сама культура права є основною перешкодою для успішного впровадження технологій, оскільки право побудовано навколо правил і норм.

Проте впроваджувати технологію означає виходити на новий шлях у відхід від норм права, що змушує фірми неохоче робити перший крок, доки вони не побачать, як інші фірми роблять це успішно.

Справжні юридичні інновації в першу чергу несуть кінцеву вигоду для клієнта. Клієнти можуть перебувати в дуже стресових ситуаціях або ситуаціях, де не вистачає часу. Це обумовлює використання інновацій юридичними фірмами для того, щоб забезпечити найкращий досвід роботи з клієнтами.

Інновації, реалізовані належним чином, призводять до зростання доходів і можливостей для розвитку бізнесу [49].

Отже, протягом останніх років розвитку юридичного бізнесу в світі притаманна низка нових явищ і процесів у сфері професійної діяльності юристів. Такі тенденції актуалізують дослідження, спрямовані на визначення

змісту, напрямів і форм сучасних трансформацій управління інноваційно-консультативною діяльністю на ринку юридичних послуг. Інноваційно-консультативна діяльність є дієвим фактором просування юридичних послуг,

формування клієнтської бази, завоювання нових ринків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності юридичного бізнесу. Визначені

відмінні риси управління інноваційно-консультативною діяльністю на ринку юридичних послуг в зарубіжних країнах зумовлюють зміни структури пропозиції на ринку юридичних послуг: розширення комплексних і пакетних

послуг, безоплатної юридичної практики, юридичний консалтинг он-лайн,

зміни в структурі юридичних послуг у вигляді таких функцій, як аутсорсинг;

масштабування бізнесу юридичних послуг, посилення конкуренції за рахунок

залучення консалтингових та аудиторських фірм, активізація суб'єктів

регіональних ринків юридичного консалтингу.

3.2. Запровадження і адаптація зарубіжного досвіду управління інноваційно-консультативною діяльністю на ринку юридичних послуг в

Україні

Інноваційна активність країни складається з інноваційної активності окремих суб'єктів інноваційного підприємництва. Інноваційна активність окремого суб'єкта вимірюється індивідуальними чинниками залежно від

характеру здійснюваної діяльності. Для наукової сфери критерієм інноваційної активності може бути кількість спродюкованих наукових ідей, для інвесторів – це обсяг інвестицій в економіку країни інноваційної спрямованості; для окремої галузі (в нашому випадку – це ринок юридичних послуг) інноваційна активність вимірюється кількістю підприємств, що впроваджували новачії світового рівня, кількістю нових технологій, обсягом прибутку, отриманого від реалізації інноваційної продукції; для окремого підприємця – прибутком, отриманим завдяки впровадженню новачії; для населення – підвищенням якості життя [7, с.60].

Державна політика формування стратегії інноваційно-консультативної діяльності обумовлює темпи розвитку економіки загалом, а також стає базисом для позиціонування держави та підвищення рівня конкурентних переваг на міжнародній арені. Розуміння цього дає певні уроки для формування в Україні новаторської активності, інноваційної та консалтингової політики, інноваційної інфраструктури, фінансової політики щодо інноваційної діяльності.

Україні слід враховувати світовий досвід проведення інноваційно-консультативної діяльності та стимулювання інноваційної активності задля перенесення діючих механізмів на вітчизняний ринок саме з огляду на передові країни.

Однією з можливостей залучення України до глобального інноваційного простору є грантова програма Європейського Союзу у сфері досліджень та інновацій «Горизонт 2020». Вона визначає три ключові галузі: передову науку, індустріальне лідерство та соціальні виклики, як такі, що мають беззаперечне право на першочергову реалізацію в інтересах будь-якої держави, що прагне посилити свої конкурентні позиції в глобальному економічному просторі. «Горизонт 2020» об'єднує фінансування досліджень та інновацій, що здійснюється на рівні ЄС, пропонує єдиний набір спрощених правил і радикально мінімізує бюрократичні процедури. Під час розроблення програми основна мета полягала у тому, щоб зробити її більш узгодженою та простою,

щоб максимально полегшити участь у ній, а особливо для університетів, науково-дослідних організацій, малих і середніх підприємств як з європейських, так і з неєвропейських країн [9, с.287].

Як зазначає Я.В. Паламаренко [23], основними принципами державної інноваційної політики на сьогодні в Україні є (рис.3.1):

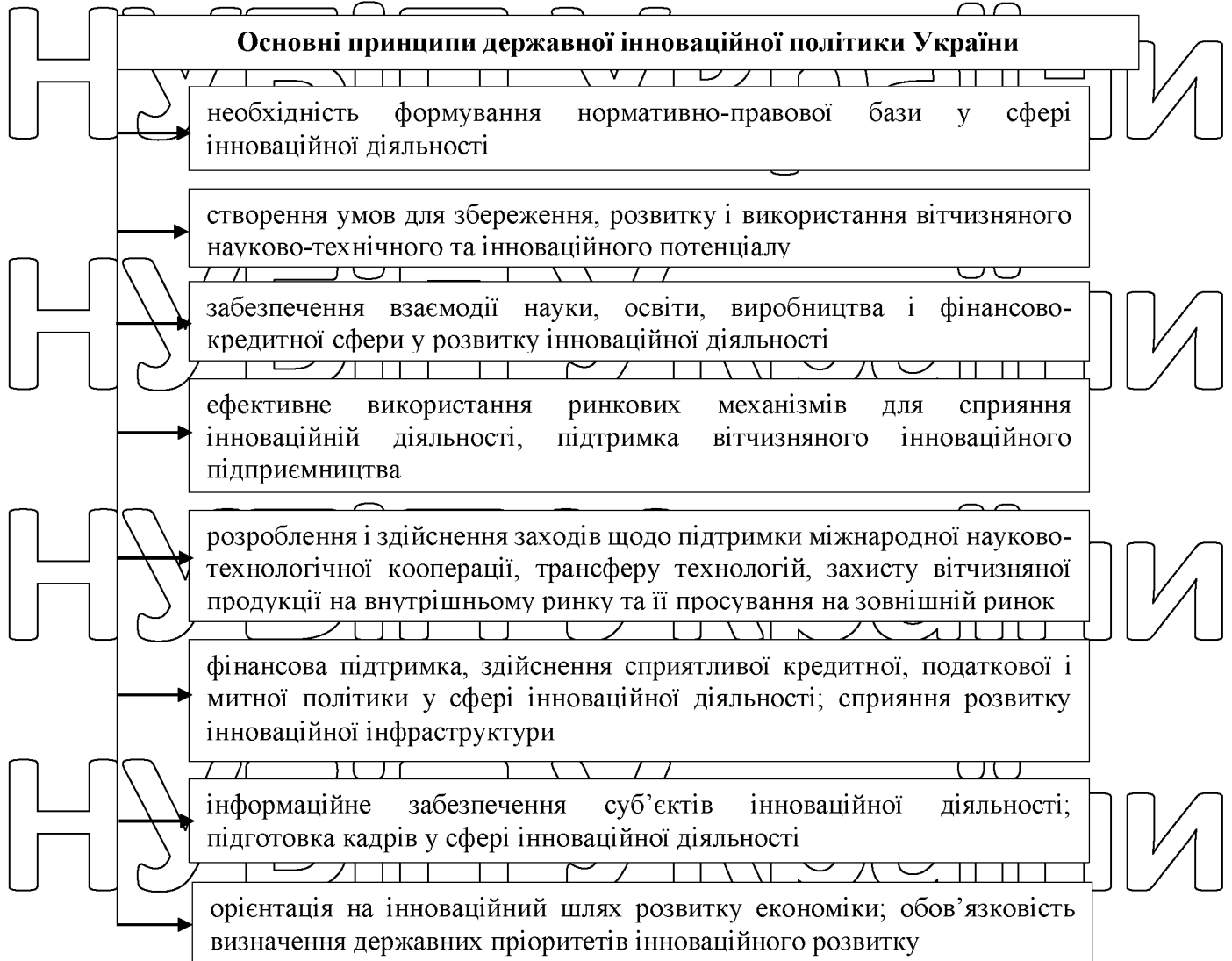


Рис. 3.1. Основні принципи державної інноваційної політики України

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Як бачимо, пріоритетними у державній інноваційній політиці України є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов ефективного відновлення, розвитку й застосування науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, енерго- та ресурсоощадних технологій, виробництво та реалізацію нових видів

продукції [23].

Виходячи з вище зазначеного, управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні потребує запровадження і адаптації найкращого зарубіжного досвіду, оскільки саме інновації є і мають бути пріоритетним напрямком у політиці будь-якої країни, яка постійно прагне економічного розвитку.

В умовах сьогодення значна кількість клієнтів юридичних фірм в Україні незадоволена якістю юридичних послуг. Навіть самі юридичні фірми погоджуються, що їхні клієнти очікують від них використання технологій для

надання юридичних послуг, і розуміють, що технології можуть здешевити надання юридичних послуг. Пандемія коронавірусної інфекції вже спричинила збільшення кількості юридичних фірм, які впроваджують нові технології, такі як відеоконференції, і щодня з'являються нові застосування таких технологій,

як ШІ. Управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в такому випадку має бути зосереджено на розкритті переваг технологій та інновацій для покращення доступу до юридичних послуг для людей і підприємств, які їх потребують. Регулятори також відіграють важливу роль у проактивному виявленні та зменшенні ризиків для захисту споживачів,

особливо в умовах, коли такі технології, як штучний інтелект, продовжують розвиватися та застосовуватися все ширше [43].

О.М. Левковець звертає увагу на те, що інструменти роботи з інноваціями мають відповідати стратегічним цілям та організаційному контексту компанії. Вирізняють п'ять основних цілей компанії при застосуванні такого інструментарію: пошук готового рішення під завдання компанії, доопрацювання/розвиток ідей, вихід на нові ринки, розвиток компетенцій і корпоративної культури. Протягом останніх двох декад у світі та 3-5 років в Україні корпоративні інновації отримали в користування певні

інструменти зі конкретними цілями та завданнями. Розуміння правил, умов їх застосування дозволяє масштабувати напрацювання та перетворити роботу з інноваціями на бізнес-процес. Якщо в ЄС компанії ефективно використовують

більше 15, то в Україні активно запроваджуються лише 5-6 таких інструментів, наприклад: акселератори, хакатони, воркшопи з бізнес-моделювання. Зазвичай у своїй діяльності організації застосовують інструментарій як внутрішніх, так і зовнішніх інновацій. Інструменти внутрішніх інновацій:

хакатон, воркшоп, програми менторства і внутрішнього підприємництва, внутрішні платформи зі збирання ідей працівників, внутрішній інкубатор та акселератор, innovation office (для створення нових продуктів усередині компанії). Інструменти зовнішніх інновацій: зовнішній корпоративний інкубатор

та акселератор, зовнішні хакатони, скаутинг (пошук конкретних технологічних рішень і проєктів), воркшопи co-creation, запуск корпоративного венчурного фонду для інвестицій у стартапи, платформи відкритих інновацій та ін. [14, с.86].

Отже, арсенал сучасних інструментів роботи з інноваціями формує для компаній унікальні можливості управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні.

Для успішної реалізації процесів управління інноваційно-консультаційною діяльністю зрілі юридичні компанії можуть запровадити гнучкі методи розробки, запозичені у стартапів. Доцільність застосування

визначається рівнем інноваційної зрілості та наявністю відповідних навичок у персоналу. Загалом юридичні інновації, які уже використовуються в галузі права в Україні, можна поділити за певними критеріями:

- бот-юрист, онлайн-сервіс – робот, який може замінити комунікацію «юрист – клієнт». Робот ставить уточнюючі запитання і врешті видає готовий результат для клієнта. Можна навести приклад стартапу «Консультант», який стосується саме надання онлайн-консультацій. У користувачів є вибір: можна скористатися юридичними послугами фахівця на аутсорсі або замовити їх у бота. Раніше з усіх питань стосовно реєстрації торговельних марок можна було звернутись до сервісу PatentBot, що ставив уточнюючі запитання стосовно інтелектуальної власності та був одним із найвідоміших у світі. Проте через війну власники боту вирішили припинити свою діяльність, тож зараз це –

доволі перспективна ніша для співпраці юристів та IT-розробників, до якої можна долучитись та створити щось нове. У вирішенні спірних питань довкола фінансових послуг і порушень відповідного законодавства допоможе сервіс FinSkarga, створений для спрощення подання скарг. Платформа дає

змогу подати скаргу, слідкувати за процесом її вирішення та навіть поспілкуватися з представниками фінансових установ безпосередньо всередині сервісу.

- автоматизація документів – слугує для покращення документообігу на

підприємстві. Одним із українських найперспективніших стартапів

вважається EasyDoc. Це платформа, яка дає змогу працювати з великою кількістю документів та має багато переваг над звичним Google. Користувач завантажує шаблони документів, додає контрагентів, натискає кнопку – і

документ створено. Ще одним прикладом сервісу для автоматизації

документів є AXDRAFT. Це платформа для юридичних документів, яка

реалізує весь життєвий цикл контрактів: від створення шаблону до виконання, погодження та підписання.

- допомога юристу - рішення для оптимізації внутрішніх процесів

юридичних компаній. Наприклад, сервіс JusNote, який автоматично

моніторить судові справи і процесуальні документи, слідкує за перевищенням запланованих витрат з бюджету, а також дає змогу налаштувати ефективну роботу юристів при веденні різних проєктів і опрацюванні документів.

Big data працює для вирішення аналітичних задач, у тому числі

юридичних. Здійснити фінансовий та ринковий аудит, конкурентну розвідку

та перевірити контрагентів, дізнатись, чи є борги у тієї чи іншої фізичної та

юридичної особи, чи перебуває компанія у процесі припинення та до яких

судових справ її залучено, можна на сервісі YouControl, уже добре відомому

не тільки юристам та підприємцям, але й журналістам та громадським

активістам. На основі відкритих даних з понад 180 джерел сервіс генерує досьє

на ФОПів та компанії, відстежує зміни та візуалізує зв'язки.

Юристам також варто зникати й до проведення судових засідань онлайн,

що вже під час карантину та воєнного стану стало буденністю для багатьох адвокатів та їх клієнтів. Zoom, Teams, Easycan та ВКЗ прийшли на заміну звичним судовим засіданням і мінімізують шлях адвоката до суду.

Legal tech в Україні та світі і зараз продовжує розвиватись в усіх напрямках. В Україні є й спільноти, які мають на меті покращити механізми правосуддя та доступ до нього. Однією з таких є Kyiv Legal Hackers, учасники якої – юристи, IT-спеціалісти й учені – досліджують та розробляють рішення на межі права і технологій.

Legal Hackers проводять зустрічі, семінари та хакатони, під час яких виявляють проблеми юридичної практики та перспективи їх вирішення за допомогою технологій.

Завданням провідних юридичних фірм є слідувати за новинами таких спільнот сьогодні з метою швидкої адаптації до змін і використання найкращого світового досвіду для розв'язання повсякденних завдань, заощаджуючи власні ресурси [15].

Слід зазначити, що в довоєнний період в Україні спостерігалось зростання кількості іноземних компаній, які виходили на український ринок.

Такі консалтингові агенції надавали послуги переважно українським клієнтам, а також компаніям з інших країн, які вирішили відкрити свої філії в Україні.

Це пов'язано з тим, що зріс попит на іноземні юридичні послуги, а це призвело до зростання конкуренції між різними фірмами з різних країн. Щоб

конкурувати з закордонними фірмами, українським компаніям важливо мати можливість пропонувати власні послуги та продукти за конкурентними

цінами. Однак для цього їм потрібно буде інвестувати багато грошей у дослідження та розробки, щоб вони могли продукувати нові ідеї, які зможуть

використовувати їхні клієнти. Одним зі способів для українських фірм було б найняти сторонніх консультантів, які мають досвід роботи з юридичними

фірмами за кордоном.

Отже, впровадження зарубіжного досвіду управління інноваційно-консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні є важливою

частиною процесу модернізації та розвитку української економіки. Цей процес вимагає розробки нових підходів і методів вирішення проблем, які базуються на світовому досвіді. Інноваційна консалтингова діяльність на ринку юридичних послуг України зараз переживає період бурхливого розвитку. Це пов'язано з тим, що зараз багато українців шукають допомоги у вирішенні своїх проблем, особливо у сферах сімейного та трудового права, майнових прав, господарських спорів. Тому визначення шляхів адаптації зарубіжного досвіду управління інноваційною консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг України є актуальним, оскільки все ще існує проблема пристосування цих практик до конкретних умов нашої країни.

Висновки до розділу 3

Покращення напрямів управління інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг вимагало узагальнення і систематизації передового зарубіжного досвіду з метою подальшого розгляду можливостей запровадження та адаптації світового досвіду управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні.

Доведено, що юридична галузь зараз швидко розвивається завдяки збільшенню кількості послуг, які пропонують юридичні фірми, і їхній зростаючій потребі в спеціалізованих професіоналах. В результаті ринок став привабливим місцем для інноваційно-консалтингової діяльності. Визначено, що тенденція до інноваційно-консалтингової діяльності набула поширення на ринку юридичних послуг по всьому світі. Зміни на ринку юридичних послуг змушують юридичні фірми переглядати свої бізнес-моделі та адаптуватися до нових умов, якщо вони хочуть продовжувати залишатися конкурентоспроможними. Охарактеризовано світовий досвід в організації інноваційної діяльності промислово розвинених країн, які за десятиліття інтенсивного розвитку створили ефективну систему управління інноваційними процесами. Досліджені основні засади нових інноваційно-

консультаційних практик, які використовуються сьогодні юридичними фірмами. Однак управління інноваційною консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг ставить ряд унікальних завдань: пошук

співробітників з потрібними навичками та досвідом, щоб ефективно керувати цією діяльністю; врахування певних правил і законів, при веденні бізнесу в

цьому секторі, або інтеграція цих нових технологій в існуючу практику, зберігаючи при цьому високі стандарти якості.

Проаналізовані процеси впровадження та адаптації зарубіжного досвіду

управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних

послуг в Україні. Охарактеризований арсенал сучасних інструментів роботи з

інноваціями, який є основою для вдосконалення та реалізації ефективних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності суб'єктів юридичних

послуг на національному та міжнародному ринках юридичної інноваційно-

консультаційної діяльності. Зазначено, що інновації вплинули на те, як

працюють підприємства в юридичній сфері, і поставили ряд викликів перед вітчизняними юридичними фірмами, які тепер повинні адаптуватися до цих

змін з метою задоволення потреб клієнтів. Подолати ці виклики юридичні

компанії можуть, пропонуючи кращі продукти та послуги за нижчими цінами,

ніж це роблять їхні конкуренти.

ВИСНОВКИ

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи була досягнута її мета, а саме поглиблено теоретичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг. Для досягнення мети роботи були виконані наступні завдання: обґрунтовано інноваційно-консультаційну діяльність як об'єкт управління; досліджено нормативно-правове регулювання інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг; розглянуто методичні підходи до інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг; визначено організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг; проаналізовано ринок інноваційно-консультаційної діяльності; оцінено інновації консультаційної діяльності в Україні; досліджено зарубіжний досвід управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг та можливість запровадження і адаптації його в управлінні інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні. В результаті були зроблені наступні висновки:

1. Консалтингові фірми відіграють центральну роль у поширенні управлінських інновацій та інновацій бізнес-моделей у різних галузях. Узагальнені та систематизовані підходи до визначення інноваційно-консультаційної діяльності дозволяють розглядати її як професійну діяльність щодо надання незалежних і об'єктивних порад та науково-технічної допомоги професіоналами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння їм у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних інноваційних рішень, та, зрештою, підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Консалтинг як вид інноваційної діяльності – це інтелектуальна творча діяльність, основне завдання якої полягає у забезпеченні економічних агентів економічно значущою інформацією з урахуванням предметної галузі та

проблем клієнта. Основним при наданні консалтингових послуг є виявлення потреби, що ґрунтується на знаннях та досвіді людини. Інновації в цій галузі, пов'язані в даний час все більше з технологічними та цифровими складовими навіть при наданні послуг, відображають потреби у визначенні нового, якісного підходу для цієї сфери.

2. Юридичний консалтинг – це унікальний вид правової інтелектуальної діяльності, яка реалізується професійно підготовленими юристами, що володіють розвинутим аксіологічним потенціалом. Тобто це незалежна правова діяльність професійних суб'єктів, що пов'язана із тлумаченням правових норм з метою пошуку оптимальних рішень правових завдань в умовах правового середовища, що виражається загалом у консультативній формі. Сутність юридичного консалтингу не лише як обумовлює його роль і призначення як теоретичної правової конструкції, але й як прикладного спеціального правового засобу. Наявність у правовій дійсності даного явища з одного боку ілюструє різноманіття інструментів правової системи, а з іншого наголошує на важливості практичних елементів, що сприяють правильному функціонуванню правових відносин.

Розвиток ринку юридичного консалтингу в подальшому може бути пов'язаний із розробленням нових видів консалтингових послуг, нових методів та прийомів ринкового впливу, застосуванням нових інформаційних та комунікаційних технологій, інтернаціоналізацією та глобалізацією бізнесу, регіональним розширенням великих компаній, проникненням міжнародних компаній на регіональні консалтингові ринки України.

Інноваційно-консультативна діяльність на ринку юридичних послуг – це унікальний вид правової інтелектуальної діяльності, яка реалізується професійно підготовленими юристами, що володіють розвинутим аксіологічним потенціалом.

3. Основні принципи правового регулювання інноваційно-консультативної діяльності на ринку юридичних послуг в Україні визначаються рядом нормативно-правових актів. Ефективна концепція державного регулювання інноваційних процесів буде відігравати важливу

роль у налагодженні інноваційної та консалтингової діяльності в нашій країні.

Проте збільшення кількості законодавчих та нормативних документів за відсутності взаємозв'язку та збалансованості між ними негативно вплине на реалізацію основної мети державної інноваційної політики – створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни. Натомість необхідно створити ефективні механізми реалізації вже існуючої законодавчої та нормативної бази.

4. Багато проблем заважають юридичній фірмі максимізувати свій потенціал, що здебільшого виникає через неоднорідну, різноманітну та складну природу юридичної професії. Існує також потреба в покращенні операцій у структурі юридичних фірм і культурі в цілому. На наш погляд, впровадження інновацій у секторі юридичних послуг є обмеженим і повільним; сектор є менш гнучким до змін і до зростаючих і все більш диверсифікованих очікувань клієнтів, ніж те, що очікується від галузі, яка є однією з опор сучасного суспільства. Аналіз також показує, що юридичні фірми потребують кращих внутрішніх і зовнішніх каналів комунікації, є надзвичайно вимогливими щодо розподілу ресурсів навіть на рівні кожного працівника, і їх слід підтримувати більш цілісним підходом до освіти та навчання, який передбачає розробку передових ненормативних питань, що стосуються технології та управління.

5. Організаційно-економічний механізм інноваційно-консультаційної діяльності на ринку юридичних послуг розкривається через економіко-організаційні умови та чинники ефективної діяльності юридичних фірм. В центрі даного механізму знаходиться юридична фірма, загальну структуру якої утворює сукупність усіх виробничих, функціональних та відокремлених правових підрозділів.

6. Управління інноваційно-консультаційною діяльністю на ринку юридичних послуг у різних країнах відрізняється ступенем втручання держави, потребами суспільства та рівнем науково-технічного прогресу.

Інноваційне обслуговування клієнтів є однією з головних цінностей провідних юридичних фірм. Для них бути першими – означає постійно удосконалювати спосіб надання своїх послуг, вводити новачки. Вони прагнуть розвивати культуру інновацій у своїй організації, заохочувати творче мислення та досліджувати нові та кращі способи обслуговування клієнтів. Клієнти таких інституцій, своєю чергою, отримують цінність від скоординованого інноваційного підходу до надання послуг, який залучає фахівців у певній галузі з юридичних технологій, управління юридичними проектами, управління знаннями, управління відносинами, щоб забезпечити більшу ефективність своєї повсякденної діяльності.

7. Ринок консалтингових послуг України починаючи із 2007 року досить інтенсивно розвивається. Зокрема, у ВВП його частка досягла майже 0,5%, що загалом є наближеним показником до середньоєвропейського. Сумарно, враховуючи декілька криз, які були в національній економіці спричинені різними факторами загальний обсяг наданих консалтингових послуг досяг 590 млн. дол. США, що значно більше ніж було у докризові роки. Попри те, що усереднені темпи зростання досліджуваного ринку є достатніми, проте, варто відзначити, що в певні періоди спостерігався також спад. І не завжди цей спад пояснювався кризовими явищами в економіці. В загальній структурі консалтингових послуг найбільшу частку займає консалтинг пов'язаний із інформаційними технологіями і поступово його вага буде зростати. Відзначимо, що консалтинговий ринок не має достатнього нормативного регулювання, що негативно відображається на його перспективах досліджень та розвитку.

8. Юридична галузь зараз швидко розвивається завдяки збільшенню кількості послуг, які пропонують юридичні фірми, і їхній зростаючій потребі в спеціалізованих професіоналах. В результаті ринок став привабливим місцем для інноваційно-консалтингової діяльності. Визначено, що тенденція до інноваційно-консалтингової діяльності набула поширення на ринку юридичних послуг по всьому світі. Зміни на ринку юридичних послуг змушують юридичні фірми переглядати свої бізнес-моделі та адаптуватися до

нових умов, якщо вони хочуть продовжувати, залишатися конкурентоспроможними. Охарактеризовано світовий досвід в організації інноваційної діяльності промислово розвинених країн, які за десятиліття інтенсивного розвитку створили ефективну систему управління інноваційними процесами. Досліджені основні засади нових інноваційно-

консультаційних практик, які використовуються сьогодні юридичними фірмами. Однак управління інноваційною консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг ставить ряд унікальних завдань: пошук співробітників з потрібними навичками та досвідом, щоб ефективно керувати

цією діяльністю, врахування певних правил і законів, при веденні бізнесу в цьому секторі, або інтеграція цих нових технологій в існуючу практику, зберігаючи при цьому високі стандарти якості.

9. Впровадження зарубіжного досвіду управління інноваційно-консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг в Україні є важливою частиною процесу модернізації та розвитку української економіки. Цей процес вимагає розробки нових підходів і методів вирішення проблем, які базуються на світовому досвіді. Інноваційна консалтингова діяльність на ринку юридичних послуг України зараз переживає період бурхливого розвитку. Це

пов'язано з тим, що зараз багато українців шукають допомоги у вирішенні своїх проблем, особливо у сферах сімейного та трудового права, майнових прав, господарських спорів. Тому визначення шляхів адаптації зарубіжного досвіду управління інноваційною консалтинговою діяльністю на ринку юридичних послуг України є актуальним, оскільки все ще існує проблема пристосування цих практик до конкретних умов нашої країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1996, № 30, ст. 141. Документ 254к/96-ВР, Редакція від 01.01.2020, підстава - [27-IX](#). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: вересень 2023).

2. Закон України «Про інноваційну діяльність» (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2002, № 36, ст.266.

Документ 40-IV, Редакція від 31.03.2023, підстава - [2819-IX](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: вересень 2023).

3. Господарський Кодекс України (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.

Документ 436-IV, Редакція від 08.10.2023, підстава - [2614-IX](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: вересень 2023).

4. Цивільний Кодекс України (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, №№ 40-44, ст.356. Документ 435-IV,

Редакція від 05.10.2023, підстава - [3265-IX](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: вересень 2023).

5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 лютого 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: вересень 2023).

6. Андрушків Б., Кирич Н., Погойшак О., Мельник Л., Шерстюк Р., Співак С. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Reporter of the Priazovskyi state technical university. Section: Economic sciences*. 2016, Issue 32, Volume 1. С.142-149. URL: <file:///C:/Users/ID1/Downloads/105350-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-223418-1-10-20170626.pdf> (дата звернення:

вересень 2023).

7. Гончаренко І.М. *Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення*: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 с. URL: <https://ef.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44132/1.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

8. Гуторов О.І., Михайлова Л.І., Шарко І.О., Турчина С.Г., Киричок О.В., Безгін К. С. *Управління інноваціями*: Навчальний посібник // Заг. ред. К.С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с. (дата звернення: вересень 2023).

9. Данілова Т.С. Досвід здійснення інноваційної діяльності в Україні та світі. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск №45. С.285-289. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/44.pdf (дата звернення: вересень 2023).

10. Дашутіна Л.О. *Сутність консалтингу та його місце у сфері послуг*. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6730/1/Дашутіна%20Л.%20С.%20Сутність%20консалтингу.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

11. Державна служба статистики України [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: вересень 2023).

12. Карпенко С.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(1). С. 54-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%281%29_13 (дата звернення: вересень 2023).

13. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

14. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

15. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

16. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

17. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

18. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

19. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

20. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

21. Ковалів М. Б., Оргинська Н. В., Хомішин І. Ю., Ссімов С. С., Скочиляс-Павлів О. В., Сидор М. Я., Скриньковський Р.М. *Адміністративно-правове регулювання інноваційної діяльності*: навч. посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 288 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3228/1/0.pdf> (дата звернення: вересень 2023).

14. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг у контексті цифрової парадигми. *Економічна теорія та право*, 2021. №4 (47). С. 69–95. DOI: <https://doi.org/40.31359/2411-5584-2021-47-4-69>. (дата звернення: вересень 2023).

15. Лихопека К. До яких інновацій краще готуватися юридичному ринку вже зараз? *Юридична газета online*. 27 березня 2023, №1-2 (759-760). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informacivne-pravo-telekomunikacivi/do-yak-h-innovaciy-krashche-sotuvatysya-yuridichnomu-rinku-vzhe-zaraz.html> (дата звернення: вересень 2023).

16. Лукашов Р. Тенденції розвитку юридичного консалтингу в контексті правової гармонізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 34/2022. С. 173–184. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7261421>. (дата звернення: вересень 2023).

17. Мартинюк М.Ю. *Правове регулювання інноваційної діяльності в сфері підприємництва*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2018. 37 с. URL: <http://dspace.wnu.edu.ua/bitstream/316497/31007/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C.%D0%AE..pdf> (дата звернення: вересень 2023).

18. Марченко О.С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*, 2019. №2(37). С. 67–88. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByfileId/834047> (дата звернення: вересень 2023).

19. Марченко О.С. *Юридичний консалтинг: конспект лекцій*. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 101 с.

20. Марченко О.С. Юридичний консалтинг як регулятор соціально-економічних відносин. *Економіка і сучасний менеджмент: теорія і практика*. 2014. №34. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/> (дата звернення: вересень 2023).

21. Новіков В. А., Струннікова С. Є. Консалтингова діяльність як форма здійснення науково-технічної праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 8–14.

22. Орехов С.А., Дарда І.С., Степанов С.С. *Менеджмент-консалтинг*. К: ЦУЛ, 2012. 274 с.

23. Паламаренко Я.В. Концептуальні положення державного регулювання інноваційних процесів. *Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2020. №4. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/58.pdf (дата звернення: вересень 2023).

24. *Разумков центр – соціальні дослідження* [офіційний сайт]. URL: <https://razumkov.org.ua/> (дата звернення: вересень 2023).

25. Резнік Н.П., Опалат Д.В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник*. 2019. №4. С.138-147. URL: https://ey.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf (дата звернення: вересень 2023).

26. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 39. С. 97-101. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/48.pdf

27. *Ринок консалтингу 2020: тенденції та перспективи*. URL: <https://www.audit-it.ua/articles/account/a1/1014428.html> (дата звернення: 25.05.2023).

28. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. *Управління інноваціями*: конспект лекцій. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2020. 69 с.

29. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. Збірник наукових праць *Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 2 (37). С. 105-110. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1392258.pdf> (дата звернення: 25.05.2023).

30. Телестакова А., Кудрявцева К. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3-4. С. 93-101. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf (дата звернення: вересень 2023).

31. *Управлінський консалтинг*: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент і бізнес-адміністрування» освітньо-кваліфікаційного ступеню магістр / Уклад.: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Н.В.

Семенченко, І.М. Крейдич. К. : НТУУ «КПІ», 2017. – 198 с. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19195/1/upravlinsk_konsult.pdf (дата

звернення: вересень 2023).

32. Шаркова Г.Ю. *Договір консалтингу*: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Київ, 2011. 20 с.

33. Шевченко Л.С. Інноваційність юридичного бізнесу: критерії та

чинники. *Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки*

України: Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Ужгород, 17-18 лютого 2017 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П.

Приходько, А. Krynski. Ужгород: У 2-х частинах. Ужгород : Видавничий дім

«Гельветика», 2017. Ч. 2. – 120 с. С.10-13. URL:

https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/12557/1/Shevchenko_10-13.pdf

(дата звернення: вересень 2023).

34. *Юридична газета*. №49. 04.12.2018 р. [офіційний сайт]. URL:

<https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting->

yuridichniy-kompany2021.html (дата звернення: вересень 2023).

35. Baruk, J. (2022). Research and Development Expenditures in the Sector of Polish Enterprises as an Instrument of Research and Development Policy.

Marketing of Scientific and Research Organizations, vol.43, no.1, 2022, pp.25-

52. <https://doi.org/10.2478/minib-2022-0002> (дата звернення: вересень 2023).

36. Eurostat [official site]. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: вересень 2023).

37. EC (European Commission) / OECD (forthcoming), International

Database on Science, Technology and Innovation Policy (STIP), edition

2016. www.innovationpolicyplatform.org/sti-policy-database (дата звернення: вересень 2023).

38. Farone, D., Hackett, S. (2023). Examples of real world legal innovation at

work. The American Lawyer. URL:
<https://www.law.com/americanlawyer/2023/02/13/examples-of-real-world-legal-innovation-at-work/?slreturn=20230918075217> (дата звернення: вересень 2023).

39. Howells JRL та BS Tether. Innovation in Services: Витрати на Stake and Trends -A Report for the European Commission. INNO-Studies 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels.

40. Kergroach S, Chicot J., Petrolu C., Pruess J., C. van Ooijen, Ono N., Perianez-Forte I., Watanabe T., Fraccola S., Serve B. Mapping policy mix for innovation: OECD STI Outlook i EC / OECD International STIP Database. OECD Science, Technology and Industry Working Papers.

41. Kopytko, M., Fleychuk, M., Veresklia, M., Petryshyn, N., Kalynovskyy, A. (2021). Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. Volume 22. Issue 2: 299–309
<https://doi.org/10.3846/btp.2021.13431> (дата звернення: вересень 2023).

42. Michalakopoulou, K., Bamford, D., Reid, I., Nikitas, A. (2023). Barriers and opportunities to innovation for legal service firms: a thematic analysis-based contextualization. *Production Planning & Control, The Management of Operations*. Volume 34, 2023 – Issue 7, 604-622, DOI: [10.1080/09537287.2021.1946329](https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1946329) (дата

звернення: вересень 2023).

43. Official site of legalservicesboard.org.uk (2023). LSB consults on tech and innovation guidance to improve access to legal services. URL: <https://legalservicesboard.org.uk/news/lsb-consults-on-tech-and-innovation-guidance-to-improve-access-to-legal-services> (дата звернення: вересень 2023).

44. Official site of [Whitecase.com](https://www.whitecase.com) (2023). Innovative client service. URL: <https://www.whitecase.com/about-us/innovation> (дата звернення: вересень 2023).

45. OECD (2016), Stimulating digital innovation across the economy. OECD Digital Economy Papers, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5f117c3131-en> (дата звернення: 25.05.2021).

46. O'Mahoney, J. Management innovation in the UK consulting industry. URL:

https://www.bayes.city.ac.uk/data/assets/pdf_file/0005/107159/InnovationinConsulting.pdf (дата звернення: вересень 2023).

47. Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, N., Grieco, C., Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 25. No. 6, 612-636. URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443> (дата звернення: вересень 2023).

48. Tyler J. Replogle, The Business of Law: Evolution of the Legal Services Market, 6 MICH. BUS. & ENTREPRENEURIAL L. REV. 287 (2017). 304 p. URL: <https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1062&context=mbelr> (дата звернення: вересень 2023).

49. Wong, M. (2023) Law firm innovation: a client-centered guide. URL: <https://www.elio.com/blog/law-firm-innovation/> (дата звернення: вересень 2023).

50. Wright, C., Sturdy, A., Wylie, N. (2012) Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. URL: [https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/7c6a85a2-e7cc-0c03-6f51-9e816a6c1f2e/1/Wright Sturdy %26 Wylie RP Final Revised Submission%5B1%5D.pdf](https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/7c6a85a2-e7cc-0c03-6f51-9e816a6c1f2e/1/Wright%20Sturdy%20Wylie%20RP%20Final%20Revised%20Submission%5B1%5D.pdf) (дата звернення: вересень 2023).

51. Virtuosity Consulting. Successful Examples of Public-Private Partnerships and Private Sector Involvement in Transport Infrastructure Development. Final report for OECD/ECMT Transport Research Centre, 2005. URL: <http://www.internationaltransport-forum.org/jtrc/infrastructure/Investment/PPPsuccessStories.pdf>. (дата звернення: вересень 2023).

ДОДАТКИ

НУБІП України

Додаток А

Таблиця А.1

Оподаткування юристів-ФОП

1. Загальна система оподаткування						
Доходи та витрати			Головні податки та збори			
Загальний оподатковуваний дохід (ЗОД)	Витрати	Чистий оподатковуваний дохід (ЧОД)	ПДВ (податок на додану вартість)	НДФО ¹ (податок на дохід фізичних осіб)	ЄСВ (єдиний соціальний внесок)	ВЗ ² (військовий збір)
1	2	3	4	5	6	7
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 платника ПДВ)	18% ЧОД	1) за себе – 22% ЧОД; 2) за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати	1,5% ЧОД

¹ Як 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.

НУБІП України

Закінчення табл. А.1

2. Спрощена система оподаткування		
Групи ФОП ³	Головні податки та збори ⁴	
	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.

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)	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), зобов'язаний утримувати військовий збір із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 1,5% від об'єкта оподаткування

1	2	3	4	5	6
Адвокатське бюро (АБ)	1) Якщо обрана загальна система оподаткування, обліку та звітності, то базою оподаткування є прибуток. 2) Якщо обрана спрощена система оподаткування, то АБ є платником єдиного податку – 3 група	Базова ставка податку на прибуток – 18 %	Сплачується за найманих працівників в розмірі 22% від фонду заробітної плати	Як роботодавець/податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи) АБ зобов'язане утримувати ПДФО із суми такого доходу за його рахунок у розмірі 18% від об'єкта оподаткування	Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (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	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)