УДК 65.012.45:657.45.42

Перевозова Ірина Володимирівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу
Perevozova Iryna
DSc in Economics, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University
ORCID: 0000-0002-3878-802X

Волошин Євген Олександрович
асистент кафедри підприємництва та маркетингу, аспірант
Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу
Voloshyn Yevhen
Assistant of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University
ORCID: 0009-0001-0136-3597

Савчук Роман Орестович
приватний нотаріус
Івано-Франківського міського нотаріального округу
Sawchouk Roman
Private Notary of the
Ivano-Frankivsk City Notary District
ORCID: 0009-0002-3650-1547

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-5-9901

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ В ЮРИДИЧНИХ ФІРМАХ

ORGANIZATION OF MANAGEMENT CONSULTING IN LAW FIRMS

Анотація. *Вступ. Організація управлінського консультування в юридичних фірмах набуває все більшого значення в сучасному конкурентному юридичному середовищі. У цій статті досліджується вплив управлінського консультування на діяльність юридичної фірми, його методологія та актуальність. Актуальність цього дослідження обумовлена зростаючою необхідністю юридичних фірм оптимізувати свої управлінські практики, покращувати фінансові показники та посилювати свої конкурентні переваги. Зважаючи на еволюцію очікувань клієнтів, регуляторні зміни та технологічний прогрес, ефективне управлінське консультування набуває особливого значення у вирішенні цих проблем.*

Мета. Мета дослідження – розглянути формування системи управлінського консультування в юридичних фірмах.

Матеріали і методи. У даній роботі використано комплексний аналіз ключових методологій консалтингу, діагностичних інструментів та методів підвищення ефективності, адаптованих спеціально для юридичних фірм.

Такі методології, як експертна модель, модель процесного консультування та оціночне дослідження, розглядаються з точки зору їхньої ефективності у розвитку внутрішнього потенціалу та стимулюванні стратегічного зростання. Діагностичні інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та система McKinsey 7S Framework, висвітлюються з огляду на їхню роль у забезпеченні структурованої оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. Також обговорюються системи управління ефективністю та технологічні інтеграції, включаючи системи ERP та CRM, з точки зору їхнього внеску в операційну ефективність та управління даними.

Результати. Результати свідчать про те, що управлінське консультування значно підвищує ефективність управління за рахунок впорядкування адміністративних процесів, оптимізації розподілу ресурсів та покращення можливостей прийняття рішень.

Перспективи. Зміни в організаційній культурі, що відбуваються за допомогою консультантів, сприяють співпраці, інноваціям та клієнтоорієнтованості, необхідним для адаптації до ринкових змін. Покращення фінансових показників проявляється у кращому бюджетуванні, контролі витрат та ініціативах стратегічного зростання, що сприяє підвищенню прибутковості та фінансової стабільності.

Ключові слова: *діагностичні інструменти, збалансована система показників, стратегічне планування, інновації, фінансовий аналіз.*

Summary. *The importance of management consulting within legal firms is growing significantly in today's competitive legal environment. This article explores the impact of management consulting on the operations of legal firms, its methodology, and relevance. The relevance of this research is driven by the increasing necessity for legal firms to optimize their management practices, improve financial metrics, and enhance their competitive advantages. Considering the evolution of client expectations, regulatory changes, and technological progress, effective management consulting becomes particularly crucial in addressing these challenges.*

Purpose. The research aim is to examine the formation of management consulting systems within legal firms.

Materials and methods. This study employs a comprehensive analysis of key consulting methodologies, diagnostic tools, and efficiency enhancement methods tailored specifically for legal firms.

Methodologies such as the expert model, process consulting model, and evaluative research are discussed in terms of their effectiveness in developing internal potential and fostering strategic growth. Diagnostic tools such as SWOT analysis, PEST analysis, and the McKinsey 7S Framework are examined for their role in providing a structured assessment of the firm's internal and external environment. Additionally, systems for performance management and technological integrations, including ERP and CRM systems, are discussed in terms of their contribution to operational efficiency and data management.

Results. The results indicate that management consulting significantly enhances management efficiency by streamlining administrative processes, optimizing resource allocation, and improving decision-making capabilities.

Discussion. Changes in organizational culture facilitated by consultants foster collaboration, innovation, and client orientation necessary for adapting to market changes. Improvements in financial metrics are evident in better budgeting, cost control, and initiatives for strategic growth, leading to increased profitability and financial stability. Moreover, consultants help law firms enhance their competitiveness by fostering innovation, strategic positioning, and market differentiation.

Key words: *diagnostic tools, balanced scorecard, strategic planning, innovation, financial analysis.*

Постановка проблеми. У той час як правовий простір продовжує розвиватися, юридичні фірми відчувають дедалі більший тиск з приводу ефективної роботи, надання послуг з доданою вартістю та адаптації до потреб клієнтів, що постійно зростають. У цьому контексті інтеграція практики управлінського консалтингу в юридичні фірми стала стратегічним імперативом. Використовуючи принципи управлінського консалтингу, юридичні фірми зможуть підвищити свою операційну ефективність, оптимізувати використання ресурсів та краще задовольняти різні потреби своїх клієнтів.

Інтеграція управлінського консультування в юридичні фірми створює як можливості, так і виклики. Незважаючи на те, що консалтинг має потенціал для підвищення ефективності роботи фірми та покращення якості надання послуг клієнтам, ефективне впровадження та організація консалтингової діяльності в рамках юридичної практики потребують ґрунтовного підходу до цього питання. Серед ключових питань — визначення обсягу консультаційних послуг, узгодження консалтингової діяльності зі сферами юридичної практики, забезпечення безперешкодної інтеграції з існуючими юридичними послугами, а також вирішення потенційних конфліктів інтересів. Виникають також питання щодо кваліфікації та набору навичок, необхідних для консультантів з управління, які працюють в юридичному контексті, а також щодо відповідних методологій та рамок, якими слід керуватися при наданні консультаційних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нещодавні наукові дослідження у галузі управлінського консультування в юридичних фірмах виявили кілька ключових тенденцій та неврегульованих питань, які висвітлюють як можливості, так і виклики, пов'язані з цією новою сферою юридичної практики [1, с. 43].

Такі науковці, як Павликівська О.І. та Плекан У.М. [2, с. 62], досліджували зростання тенденцій інтеграції юридичними фірмами послуг з управлінського консультування у свою традиційну юридичну практику. Їхнє дослідження наголошує на потенційних перевагах такої інтеграції, зокрема, на покращенні обслуговування клієнтів та підвищенні операційної ефективності. Водночас залишаються питання щодо оптимальної організаційної структури для інтеграції консалтингових послуг у юридичні фірми, а також щодо наслідків для культури та ідентичності фірми.

Дослідження Кесарчук Г.С. та Йолтуховської О.Ю. [3, с. 114] проаналізували еволюцію очікувань клієнтів у юридичній галузі та зростаючий попит на мультидисциплінарні послуги. Ці науковці стверджують, що можливості управлінського консалтингу можуть допомогти юридичним фірмам диференціювати себе на конкурентному ринку, надаючи комплексні рішення для складних

проблем клієнтів. Тим не менш, питання про те, наскільки клієнти цінують консалтингові послуги і готові платити за них, залишається предметом постійних дискусій і досліджень.

Вчені-практики, такі як Храпкіна В. [4, с. 49] та Тяжкороб І. [5, с. 152], висловлювали етичні занепокоєння щодо надання юридичними фірмами послуг з управлінського консультування, зокрема, щодо конфлікту інтересів та обов'язку бути лояльними по відношенню до своїх клієнтів. У нещодавніх дослідженнях було розглянуто нормативно-правову базу, що регулює надання консалтингових послуг у правовому контексті, та запропоновано рекомендації щодо пом'якшення етичних ризиків. Проте перетин юридичної етики та практики управлінського консультування продовжує створювати виклики як для практиків, так і для політиків.

Дослідження Шевченко Л.С. [6, с. 61] вивчає наслідки інтеграції навичок управлінського консалтингу в юридичну освіту та програми професійного розвитку. Його робота висвітлює потребу в міждисциплінарному навчанні, щоб забезпечити юристів компетенціями, необхідними для ефективної юридичної практики у швидкозмінних умовах. Тим не менш, у нашому сприйнятті найбільш ефективних підходів до викладання та оцінювання навичок консультування в рамках правничих навчальних програм залишаються прогалини.

Такі науковці, як Марченко О.С. [7, с. 79] та Сатир Л.М. [8, с. 122], розглядали роль технологій та інновацій у зміні практики юридичного та управлінського консультування. Їхні дослідження наголошують на потенціалі цифрових інструментів та аналітики для покращення надання консалтингових послуг, вдосконалення процесів прийняття рішень та стимулювання організаційних змін у юридичних фірмах. Водночас залишаються питання щодо етичних наслідків алгоритмічного прийняття рішень та впливу автоматизації на попит на традиційні консалтингові послуги.

Метою статті є дослідження формування системи управлінського консультування в юридичних фірмах. Для досягнення мети перед нами були поставлені та вирішені наступні завдання: проаналізувати розвиток та сучасний стан управлінського консультування в юридичних фірмах; визначити ключові елементи та кращі практики, які сприяють ефективному управлінському консультуванню в цих фірмах; дослідити специфічні виклики та можливості, з якими зустрічаються юридичні фірми при впровадженні систем управлінського консультування; оцінити вплив управлінського консультування на операційну ефективність та конкурентні переваги юридичних фірм; запропонувати концепцію успішної інтеграції управлінського консультування в діяльність юридичної фірми.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині управлінського консалтингу, та праці вітчизняних та зарубіжних авторів щодо системи, структури та управління юридичними фірмами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики юридичних фірм як об'єкта управлінського консультування); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови таблиці інструментів діагностики та аналізу управлінського консультування в юридичних фірмах); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Управлінське консультування в юридичному контексті вносить додаткові рівні складності. Юридичний консалтинг вимагає ґрунтовного знання нормативно-правової бази, комплаєнс-вимог та управління ризиками. Консультанти в цій сфері повинні вміти працювати в умовах, що характеризуються жорсткими правовими стандартами та частими змінами в законодавстві. Їх роль поширюється на забезпечення того, щоб клієнти не лише дотримувалися чинних законів, але й передбачали та адаптувалися до майбутніх правових змін.

Консультування з управління правовим середовищем зазвичай передбачає співпрацю з юридичними командами для проведення комплаєнс-аудитів, розробки стратегій зменшення ризиків та створення систем управління, які відповідають очікуванням регуляторів. Так, наприклад, у таких секторах, як фінанси та охорона здоров'я, де регуляторний нагляд є надзвичайно суворим, консультанти відіграють ключову роль, допомагаючи організаціям забезпечувати дотримання нормативних вимог і водночас досягати стратегічних цілей.

Юридичні фірми, як комплексні організації, що надають професійні послуги, є особливими та унікальними об'єктами управлінського консультування. Їх структура та функціонування, специфіка управлінських процесів, а також вплив юридичної специфіки на їх організацію створюють окремі виклики та можливості для консультантів. Вивчення цих особливостей має важливе значення для надання ефективних консультаційних послуг, пристосованих до потреб юридичних фірм (табл. 1).

Структура юридичних фірм, як правило, відповідає партнерській моделі, де головні юристи, відомі як партнери, володіють і керують фірмою. Ця структура є ієрархічною і зазвичай включає різні рівні, такі як молодші юристи, старші юристи та партнери. Кожен рівень має чітко визначені функції та обов'язки, що сприяють загальному процесу роботи фірми. Зазвичай юристи займаються підготовчою роботою та початковою взаємодією з клієнтами, тоді як партнери зосереджуються на стратегіях вищого рівня, взаємовідносинах з клієнтами та вирішенні складних правових

Таблиця 1

Юридичні фірми як об'єкт управлінського консультування

Аспекти	Їх характеристика
Структура	Юридичні фірми, зазвичай, працюють за моделлю партнерства з ієрархічною системою. Рівні включають молодших юристів, старших юристів та партнерів. Партнери володіють фірмою та керують нею, виконуючи різні ролі та обов'язки
Функціонування	Юридична фірма фокусується на наданні юридичних послуг, таких як судові спори, консультування, супроводження угод та дотримання регуляторних вимог. Працює за моделлю погодинної оплати, де дохід базується на часі, який юристи витрачають на справи клієнтів
Функціонування як суб'єкт підприємницької діяльності	Будь-яка юридична фірма веде власну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку. Вона самостійно формує та здійснює маркетинг, фінансове планування, управління персоналом та інші важливі аспекти підприємницької діяльності. Зазначимо, що в цьому контексті фірма виступає як незалежний економічний суб'єкт на ринку юридичних послуг.
Функціонування як сервісний центр	Юридична фірма надає цілий спектр різноманітних юридичних послуг клієнтам. Сюди слід віднести: консультації, підготовку документів, представництво в суді та інших державних органах. Основний акцент робиться на обслуговуванні клієнтів та вирішенні їхніх правових питань.
Функціонування як інтелектуальний центр	Юридична фірма є головним центром накопичення та обробки правової інформації. Фахівці фірми проводять правові дослідження, аналіз законодавства, розробляють нові правові рішення та стратегії. Фірма сприяє розвитку правової науки та практики через публікації, участь у конференціях та навчання.
Процеси управління	Залучає партнерів, які збалансовують обслуговування клієнтів з адміністративними обов'язками. Акцент на репутації, довірі клієнтів та професійній етиці. Ключові процеси охоплюють управління людськими ресурсами, фінансовий менеджмент та відносини з клієнтами.
Ресурси	Управління людськими ресурсами — складова управління потенціалом фірми або ресурсами. Включає наступні види: людські, фінансові, матеріальні, інтелектуальні. До людських ресурсів слід віднести: управління персоналом, розвиток і мотивація співробітників, підвищення кваліфікації та навчання. Управління фінансами, бюджетування, інвестиції, контроль витрат і прибутковості — усе це слід віднести до категорії «фінансові ресурси». До управління матеріальними ресурсами належать: управління фізичними активами, обладнанням, інфраструктурою та офісним простором. А до інтелектуальних — управління знаннями, інноваціями, інтелектуальною власністю, розвиток технологій та стратегій.
Фінансовий менеджмент	Розподіл прибутку між партнерами з акцентом на управління витратами та фінансове планування. Консультанти мають розуміти особливості фінансової діяльності юридичних фірм.
Відносини з клієнтами	Значний акцент на підтримці стосунків з клієнтами та довіри до них. Стратегії мають покращувати обслуговування клієнтів без шкоди для репутації.
Впровадження технологій	Юридичні технологічні інструменти підвищують ефективність, управління документами, дослідження та комунікацію з клієнтами. Консультанти мають балансувати між інноваціями та безпекою, конфіденційністю і дотриманням вимог законодавства.
Глобалізація	Управління операціями в декількох юрисдикціях, адаптація до різних правових систем, культурних відмінностей та регуляторного середовища. Стратегії міжнародної експансії та транскордонного співробітництва мають важливе значення.
Регуляторна відповідність	Чітке дотримання нормативно-правової бази та етичних стандартів, що регулюють юридичну практику. Консультанти мають забезпечити відповідність усіх стратегій цим обмеженням.
Ринкова ситуація	Знання конкурентної ринкової специфіки, очікувань клієнтів та нових тенденцій на юридичному ринку. Консультанти допомагають фірмам визначити сильні сторони, розробити конкурентні стратегії та адаптуватися до ринкових змін.
Етичні аспекти	Збереження конфіденційності, уникнення конфлікту інтересів та дотримання професійної етики. Це важливо для побудови довіри з клієнтами та забезпечення етичної практики консультування.
Показники ефективності	Фокус на оплачуваних годинах, задоволеності клієнтів, результатах кейсів та фінансових показниках. Консультанти допомагають у розробці показників, які відповідають цілям фірми та галузевим стандартам.

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

питань. Така ієрархічна система розроблена для забезпечення ефективного використання ресурсів, а завдання делегуються відповідно до досвіду та експертизи [9, с. 97].

Діяльність юридичних фірм полягає у наданні юридичних послуг, які охоплюють судові процеси, консультування, супровід великих угод та дотримання нормативно-правових вимог. Такі послуги є вузькоспеціалізованими, вимагають ґрунтовних правових знань та аналітичних навичок. Юридичні фірми працюють за моделлю погодинної оплати, згідно з якою юристи беруть з клієнтів плату за час, витрачений на їхні справи. Така модель фокусується на ефективності та продуктивності, оскільки отримання доходу безпосередньо залежить від кількості годин, оплачених клієнтами. Відповідно, управління часом, балансування робочого навантаження та підтримання високої якості послуг є найважливішими операційними аспектами.

Процеси управління в юридичних фірмах мають кілька специфічних особливостей, зумовлених характером юридичної роботи та професійною культурою в цих організаціях. Одним із важливих аспектів є подвійна роль партнерів — як практикуючих юристів, так і як менеджерів фірми. Така подвійність вимагає балансу між обслуговуванням клієнтів та адміністративними обов'язками. Ефективне управлінське консультування в цьому контексті передбачає допомогу партнерам у розвитку управлінських навичок без шкоди для їхньої юридичної практики.

Юридичні фірми надають пріоритет репутації, довірі клієнтів та професійній етиці, які значно впливають на їхні управлінські процеси. Такі фірми значною мірою покладаються на підтримку міцних відносин з клієнтами, оскільки повторні звернення та рекомендації є ключовими джерелами доходу. Консультанти з питань управління мають врахувати особливості цих відносин, гарантуючи, що стратегії зростання та ефективності не підриватимуть довіру та доброчесність, які є основою юридичної практики.

Удосконалення маркетингової стратегії для юридичної фірми може відкрити нові канали залучення клієнтів, оскільки у конкурентному середовищі потрібно використовувати всі можливості для збереження позиції на ринку, не говорячи про удосконалення. Юридичний маркетинг має виражену специфіку, яка відрізняє його від товарного та сервісного маркетингу. По-перше, це маркетинг послуг, і маркетологи ЮФ у своїй практичній діяльності зобов'язані враховувати специфічні характеристики юридичних послуг [14, с. 139].

Управління людськими ресурсами в юридичних фірмах є ще одним важливим напрямком, який характеризується необхідністю залучати, утримувати та розвивати талановитих юристів. Цей процес включає підбір персоналу, навчання, оцінку роботи та кар'єрне зростання, які часто є складнішими, ніж в інших галузях, через конкурентну сутність юридичної професії. Консультанти, які працюють з юридичними фірмами, повинні розробляти стратегії, що відповідають культурі та принципам фірми, водночас вдосконалюючи практику управління талантами для підвищення морального духу, зменшення плинності кадрів та сприяння створенню атмосфери співробітництва.

Кадрова проблема для юридичних фірм також полягає в залученні молодих працівників. Юридичні компанії зауважують про теоретизацію юридичної освіти, її відрив від реальних практичних потреб, про малий відсоток розвинутих практичних навичок майбутніх професіоналів. Через що юридичним фірмам потрібно витрачати додаткові людські ресурси для підготовки майбутніх спеціалістів у компанії. Управлінський консалтинг може допомогти у стратегії співпраці із юридичними факультетами закладів вищої освіти. Для вирішення проблеми недостатньої кваліфікації молодих юристів у юридичній фірмі, можна створити внутрішнє освітнє середовище. Це може включати регулярні семінари та дискусії за участю партнерів та досвідчених юристів, а також узагальнення судової практики компанії та обмін професійними думками. Такий підхід дозволить молодим спеціалістам удосконалювати свої навички та отримувати необхідні знання безпосередньо в робочому середовищі. Можливості — це здатність фірми перетворювати ресурси на конкурентоспроможні продукти та процеси. Можливості стають негласним чином вбудованими у внутрішні процеси фірми. Їх важко задокументувати як процедури, а тому важко скопіювати. Нематеріальні ресурси, як правило, є основним джерелом неповторних стратегічних можливостей [15, 239].

Партнерська структура юридичних фірм має вплив і на їхній фінансовий менеджмент. На відміну від корпорацій з централізованим фінансовим контролем, юридичні фірми розподіляють прибуток між партнерами, які зацікавлені у фінансовому стані фірми. Консультанти мають враховувати цю модель розподілу, консультуючи з питань розподілу прибутку, управління витратами та фінансового планування для забезпечення стійкості та зростання фірми [10, с. 83].

Вплив юридичної специфіки на організацію консультування в юридичних фірмах неможливо переоцінити. Юридичні послуги регулюються чіткою нормативно-правовою базою та етичними стандартами, які визначають усі аспекти діяльності юридичної фірми. Дотримання цих норм має першочергове значення, і будь-яка управлінська стратегія повинна враховувати ці обмеження. Консультанти мають бути добре обізнані з юридичною етикою, вимогами конфіденційності та

дотриманням регуляторних норм, щоб надавати релевантні та ефективні поради.

Консультування юридичних фірм також включає в себе ґрунтовне знання юридичного ринку, в тому числі конкурентної боротьби, очікувань клієнтів та тенденцій, що з'являються. Юридичний ринок характеризується інтенсивною конкуренцією, фірми постійно прагнуть диференціювати себе за рахунок спеціалізації, обслуговування клієнтів та технологічних інновацій. Консультанти повинні допомагати юридичним фірмам виявляти та використовувати свої унікальні сильні сторони, розробляти конкурентні стратегії та пристосовуватися до змін на ринку.

Зазначимо, що юридична фірма є ключовою одиницею в правовій бізнес-ніші, яка виконує низку функцій, що охоплюють юридичне консультування, представництво та захист інтересів. Такі функції є невід'ємною частиною операційної структури правової системи, гарантуючи фізичним, юридичним та приватним особам доступ до кваліфікованих юридичних консультацій та послуг.

В основі діяльності юридичної фірми є надання юридичних консультацій. Це означає надання клієнтам експертних висновків з різних правових питань, тлумачення законів, нормативно-правових актів та судових рішень, якими вони можуть керуватися у своїх діях та рішеннях. Юридичні фірми допомагають клієнтам розібратися в складних правових питаннях, забезпечуючи дотримання ними відповідних законів і нормативних актів. Ця консультативна роль має ключове значення для управління ризиками, оскільки допомагає клієнтам передбачити та пом'якшити потенційні юридичні проблеми ще до того, як вони набудуть значних масштабів.

Представництво — ще одна важлива функція юридичної фірми. Вона передбачає дії від імені клієнтів у судових процесах, які можуть охоплювати судові розгляди, арбітраж та медіацію. У суді юридичні фірми надають адвокатські послуги, представляючи та аргументуючи справи для досягнення сприятливого результату. Це представництво не обмежується залами судових засідань, юридичні фірми також представляють клієнтів на переговорах та адміністративних слуханнях, забезпечуючи ефективне відстоювання їхніх інтересів на різних форумах.

Супровід угод становить значну частину функцій юридичної фірми. Сюди входить розробка, аналіз та ведення переговорів щодо контрактів та угод, сприяння злиттю та поглинанню, а також управління іншими бізнес-транзакціями. Юридичні фірми гарантують, що ці транзакції відповідають усім чинним законам і структуровані таким чином, щоб захистити інтереси їхніх клієнтів. Вони також забезпечують юридичний аудит, вивчаючи правові аспекти угод з метою виявлення та усунення потенційних ризиків.

До того ж, юридичні фірми відіграють вирішальну роль у вирішенні спорів. Окрім традиційних судових процесів, вони пропонують альтернативні послуги з вирішення спорів, такі як медіація та арбітраж, забезпечуючи більш гнучкі та часто менш конфліктні шляхи розв'язання проблем. Ця функція є важливою для клієнтів, які шукають ефективні та економічно вигідні рішення юридичних спорів.

Юридичні фірми займаються також дотриманням нормативних вимог та корпоративним управлінням. Вони консультують клієнтів щодо дотримання регуляторних вимог та найкращих практик корпоративного управління, що особливо важливо для корпорацій, які працюють у галузях з суворим регулюванням. Це передбачає постійний моніторинг та оновлення регуляторних змін, що гарантує, що клієнти будуть відповідати правовим стандартам, які постійно змінюються.

Крім власне юридичної діяльності, юридичні фірми роблять свій внесок у правові інновації та ідейне лідерство. Вони проводять юридичні дослідження, публікують аналітичні матеріали про нові правові тенденції та беруть участь у роботі професійних асоціацій. Таке ідейне лідерство підтримує розвиток юридичної професії та формує державну політику.

Технології відіграють дедалі більшу роль в управлінні юридичними фірмами. Юридичні технології, або legal tech, включають в себе інструменти та програмне забезпечення, які підвищують ефективність, управління документами, дослідження та комунікацію з клієнтами. Консультанти, які консультують юридичні фірми щодо впровадження технологій, мають балансувати між перевагами інновацій та необхідністю підтримувати безпеку, конфіденційність і дотримання правових стандартів.

До того ж, глобалізація юридичних послуг створила нові виклики та можливості для юридичних фірм. Фірми, що працюють у кількох юрисдикціях, змушені враховувати різноманітні правові системи, культурні відмінності та регуляторне законодавство, що постійно змінюється. Консультанти допомагають таким фірмам у розробці стратегій міжнародної діяльності, транскордонного співробітництва та управлінні відносинами з клієнтами на глобальному рівні.

Ключові методології консультування в юридичних фірмах зазвичай ґрунтуються на моделі партнерства та професійній сервісній сутності юридичної роботи. Зазвичай використовується експертна модель, коли консультанти виступають у ролі експертів у конкретних сферах, таких як фінансовий менеджмент, технологічна інтеграція або маркетинг. Враховуючи спеціалізований характер юридичних послуг, ця модель є дуже ефективною, коли фірмам потрібна зовнішня експертиза, яка доповнює їхні основні юридичні компетенції.

Консультанти в цій ролі забезпечують стратегічне розуміння та практичні рішення, які можуть бути безпосередньо впроваджені фірмою [11, с. 16].

Модель процесуальних консультацій є ще однією важливою методологією, яка наголошує на важливості розвитку внутрішнього потенціалу юридичної фірми. Натомість, замість того, щоб пропонувати прямі рішення, консультанти сприяють процесам розв'язання проблем, які виникають у фірмі. Такий підхід є особливо корисним для формування культури постійного вдосконалення та опори на власні сили всередині фірми. Розвиваючи діагностичні та аналітичні навички менеджменту фірми, консультанти допомагають формувати стійкі внутрішні компетенції.

Не менш важливим є оціночне дослідження, яке фокусується на виявленні та посиленні сильних сторін організації. Цей позитивний підхід добре узгоджується з високими ставками та високим тиском у середовищі юридичних фірм, заохочуючи перехід від мислення, зосередженого на проблемах, до мислення, зосередженого на можливостях.

Інструменти діагностики та аналізу мають ключове значення в процесі консультування юридичних фірм, оскільки вони забезпечують структурований спосіб оцінки поточного стану фірми та визначення сфер, що потребують вдосконалення (табл. 2).

Управління змінами — ще одна важлива сфера. Автором Волошин Є. О. була запропонована власна розробка у вигляді комплексно підходу до

Таблиця 2

Інструменти діагностики та аналізу управлінського консультування в юридичних фірмах

Інструмент	Його характеристика
SWOT-аналіз	Оцінює внутрішні сильні та слабкі сторони фірми, а також зовнішні можливості та загрози. Цей інструмент надзвичайно корисний для стратегічного планування, оскільки допомагає юридичним фірмам зрозуміти свою конкурентну позицію та визначити стратегічні пріоритети
PEST-аналіз	Вивчає політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на юридичну фірму. Для юридичних фірм цей аналіз допомагає зрозуміти регуляторні зміни, економічні тенденції, соціальні зрушення та технологічні досягнення, які можуть вплинути на сфери їхньої практики та відносини з клієнтами.
Система McKinsey 7S Framework	Система McKinsey 7S Framework допомагає діагностувати та узгоджувати внутрішні складові юридичної фірми. Аналізує сім взаємозалежних елементів: стратегія, структура, системи, спільні цінності, навички, стиль та персонал. Для юридичних фірм такий комплексний підхід гарантує, що всі аспекти організації узгоджені та сприяють досягненню загальних стратегічних цілей.
Збалансована система показників	Вимірює ефективність з чотирьох точок зору: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси, а також навчання та розвиток.
П'ять сил Портера	Аналізує п'ять сил: конкурентне суперництво, влада постачальника, влада покупця, загроза появи нових учасників та загроза появи замінників
Аналіз ланцюжка створення вартості	Оцінює діяльність фірми для виявлення джерел конкурентних переваг
Порівняльний аналіз	Порівнює результати діяльності фірми з найкращими галузевими практиками або конкурентами
Аналіз першопричин	Визначає основну причину проблем
Дослідження задоволеності клієнтів	Збирає відгуки клієнтів про їхній досвід та задоволеність послугами фірми
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Аналізує фінансову звітність, використовуючи коефіцієнти прибутковості, ліквідності та платоспроможності
Якісні методи	Якісні методи, такі як інтерв'ю та фокус-групи, є важливими для отримання детального уявлення про культуру фірми, моральний дух працівників та рівень задоволеності клієнтів. Ці методи дозволяють консультантам зібрати багато детальної інформації, яка не може бути отримана за допомогою кількісних показників.
Кількісні методи	Не менш важливими є кількісні методи, зокрема опитування та фінансовий аналіз. Опитування дозволяють оцінити залученість працівників, задоволеність клієнтів та інші ключові показники ефективності. Фінансовий аналіз, з іншого боку, дозволяє краще зрозуміти фінансовий стан фірми, її прибутковість та структуру витрат.
Шість сигм	Методологія «Шість сигм» теж може бути використана для зменшення варіативності та покращення якості юридичних процесів. За допомогою статистичних інструментів для аналізу та вдосконалення процесів юридичні фірми можуть досягти більшої послідовності та передбачуваності у наданні послуг

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 11]

Рис. 1. Комплексний підхід до управління змінами в юридичних фірмах

Джерело: власна розробка Волошина Є.О.

управління змінами в юридичних фірмах (рис. 1). Впровадження змін в юридичній фірмі вимагає особливо уважного планування та виконання, враховуючи притаманний професійному середовищу опір змінам. 8-крокова модель змін Коттера пропонує структурований підхід, який допоможе юридичним фірмам пройти через процес змін. Ця модель наголошує на створенні відчуття невідкладності, формуванні потужної коаліції, розробці бачення, донесенні цього бачення до інших, наданні можливості іншим діяти, отриманні короткострокових перемог, закріпленні досягнень та закріпленні нових підходів у культурі. Такий комплексний підхід допомагає гарантувати, що зміни будуть прийняті безперешкодно і підтримуватимуться протягом тривалого часу.

Для ефективної реалізації організаційних змін фахівці консалтингової компанії «People Change» пропонують спеціальну процедуру під назвою «Сканування змін людей» [13]. Ця методика спрямована на глибоке розуміння сутності запланованих змін та підготовку людей і процесів до їх впровадження.

Сканування проводиться у формі комплексного опитування, під час якого учасникам ставиться понад 40 запитань, що охоплюють різні аспекти, важливі для успішного проведення змін: корпоративна культура, стратегія, структура співпраці, відданість справі, готовність до трансформацій тощо. Таке всебічне «сканування» дозволяє виявити ключові фактори, що можуть впливати на хід організаційних перетворень в юридичній фірмі.

Необхідність саме такого «сканування змін людей» зумовлена тим, що однією з найпоширеніших причин провалу програм змін є недостатнє розуміння їх важливості керівництвом, обмежена участь співробітників або надмірний опір працівників. Результати сканування дають змогу організації визначити, що саме потрібно зробити для успішної реалізації змін, а також які мисленні установки та навички необхідно розвинути у персоналу, аби вони могли ефективно адаптуватися до нових умов. Проводячи таке комплексне сканування на різних рівнях організації (керівництво, команди, навіть клієнти), менеджери отримують цілісне бачення бажаного стану розвитку компанії та конкретні кроки, які необхідно здійснити для досягнення цілей змін.

Системи управління ефективністю мають ключове значення для підтримання та підвищення результативності. Впровадження збалансованої системи показників дозволяє юридичним фірмам вимірювати ефективність за багатьма параметрами: фінансові показники, задоволеність клієнтів, внутрішні процеси, а також навчання та розвиток. Такий комплексний підхід забезпечує фокусування фірми не лише на фінансових результатах, але й на обслуговуванні клієнтів, операційній ефективності та розвитку співробітників.

Інтеграція технологій відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управління в юридичних фірмах. Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) може підвищити точність даних і впорядкувати різні адміністративні процеси, від виставлення рахунків до управління персоналом. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) теж є важливими для управління взаємодією з клієнтами та покращення їхнього обслуговування.

Консультанти з управління сприяють впровадженню передових технологічних рішень, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP) та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Ці технології інтегрують різні функції всередині фірми, від виставлення рахунків та управління фінансами до взаємодії з клієнтами та управління справами, забезпечуючи таким чином єдину платформу, що підвищує операційну ефективність [12, с. 156].

Зміни в організаційній культурі — ще один важливий результат втручання управлінського консалтингу в юридичні фірми. Організаційна культура в юридичних фірмах часто характеризується високим ступенем формальності, неприйняттям ризику та зосередженістю на індивідуальній ефективності. Управлінські консультанти, використовуючи такі підходи, як оціночне дослідження та процесне консультування, сприяють культурним трансформаціям, які сприяють співпраці, інноваціям та клієнтоорієнтованості. Оціночний аналіз, який наголошує на використанні існуючих сильних сторін та успіхів, допомагає юридичним фірмам створити позитивну та орієнтовану на пер-

спективу культуру. Виокремлюючи та посилюючи те, що фірма робить добре, консультанти можуть сприяти формуванню у співробітників почуття спільної мети та колективних досягнень.

Консультації в ході процесу сприяють культурним змінам, залучаючи співробітників фірми до процесу вирішення проблем, тим самим підвищуючи їхню відповідальність і прихильність до змін. Такий підхід заохочує відкриту комунікацію, зворотний зв'язок та стиль управління, що передбачає участь, що може перевести фірму з ієрархічної та ізольованої структури в більш інклюзивне середовище, засноване на співробітництві. Ці культурні зміни є важливими для адаптації до мінливих вимог юридичного ринку, де командна робота та гнучкість стають дедалі більш важливими для досягнення успіху.

Покращення фінансових показників є ще однією важливою сферою, де управлінський консалтинг має суттєвий вплив на юридичні фірми. Консультанти допомагають юридичним фірмам впроваджувати ефективні практики фінансового менеджменту, зокрема, покращувати бюджетування, прогнозування та заходи з контролю витрат. Завдяки впровадженню цих практик фірми можуть підвищити свою прибутковість та фінансову стабільність.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Юридичні фірми є складним і неоднозначним об'єктом управлінського консультування. Їх особлива структура, подвійна роль партнерів, критична важливість репутації та рівня довіри клієнтів, а також жорстке регуляторне середовище — все це визначає підхід до консультування. Для ефективного управлінського консультування юридичних фірм необхідне ґрунтовне вивчення юридичної професії, специфічних викликів, з якими ці організації мають справу, та юридичного ринку в цілому. Враховуючи ці фактори, консультанти можуть допомогти юридичним фірмам підвищити операційну ефективність, підтримувати високі стандарти надання юридичних послуг та досягти сталого зростання в конкурентному середовищі.

Методологічні підходи та інструменти управлінського консультування в юридичних фірмах є різноманітними і повинні бути адаптовані до унікальних викликів та можливостей юридичного сектору. Ключові методології консалтингу, такі як експертна модель, модель процесного консультування та оціночне дослідження, забезпечують структуровані підходи до вирішення проблем та розбудови спроможностей. Інструменти діагностики та аналізу, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та система McKinsey 7S, у поєднанні з якісними та кількісними методами, дають комплексне представлення про результати діяльності фірми та її стратегічну позицію. Методи підвищення ефективності управління, зокрема Lean Management, Six Sigma, управління змінами, системи управління ефективністю та інтеграція технологій, є важливими для підвищення операційної ефективності та конкурентних переваг юридичних фірм.

Подальші дослідження доцільно зосередити на детальному вивченні окремих компонентів структури юридичної фірми, та можливого удосконалення за допомогою управлінського консультування.

Література

1. Марченко О.С. Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-консалтингу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 2 (45). С. 32–51. doi: 10.31359/24115584202145232.

2. Павликівська О.І., Плекан У.М. Фінансовий консалтинг: тенденції та особливості розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 66 (5). С. 59–66. doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0.

3. Кесарчук Г.С., Йолтуховська О.Ю., Сабов Н.М. Консалтинговий бізнес в Україні: особливості становлення, проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. № 1 (59). С. 112–117. doi: 10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117.

4. Храпкіна В., Яцина Ю. Формування ринку консалтингових послуг в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 45–52. doi: 10.32782/1814-1161/2022-3-7.

5. Тяжкороб І., Пшик Б., Циганчук Р., Халабова О., Сокирка Д. Консалтинг у фінансово-інвестиційному забезпеченні розвитку регіональної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 6 (41). С. 147–160. doi: 10.18371/fcaptp.v6i41.251426.

6. Шевченко Л.С. Стратегічний консалтинг: теорія, практика, бізнес-індустрія. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 48–66. doi: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.

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

8. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Консалтинг-ефективний інструмент організації інноваційної політики підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 3(59). С. 119–124. doi: 10.32847/business-navigator.59-20.

9. Телестакова А., Кудрявцева К. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3–4. С. 93–101. doi: 10.33287/11220.

10. Тітарчук М.І. Розвиток форм організації економічного аналізу формування та реалізації державно-приватного партнерства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2019. № 1(42). С. 84–96. doi: 10.26642/pbo-2019-1(42)-84-96.

11. Бондарчук Л., Бурдейний В. Консалтингові послуги як інструмент в управлінні бізнесом. *Молодий вчений*. 2020. № 11(87). С. 15–18. doi: 10.32839/2304-5809/2020-11-87-4.

12. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. № 2 (12). С. 151–159.

13. People Change Scan: framework and tool for change management. *Consultancy.eu: вебсайт*. 2019. URL: https://www.consultancy.eu/news/2615/people-changescan-framework-and-tool-for-change-management (дата звернення: 20.05.2024).

14. Шевченко Л.С. Використання концепції маркетингу в сфері надання юридичних послуг. *Науково-дослідний інститут правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України*. 2018. С. 139–143. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Shevchenko.pdf (дата звернення 20.05.2024)

15. Сохань І.В., Поповський В.Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 236–241.

References

1. Marchenko, O.S. (2021). Theoretical foundations of business consulting efficiency evaluation. *Economic Theory and Law*. Vol. 45, No. 2. P. 32–51. doi: 10.31359/24115584202145232.

2. Pavlikivska, O.I., Plekan, U.M. (2020). Financial consulting: trends and development features in Ukraine. *Halytskyi Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*. Vol. 66, No. 5. P. 59–66. doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0.

3. Kesarchuk, H.S., Yoltukhovska, O.Yu., Sabov, N.M. (2022). Consulting business in Ukraine: features of formation, problems, and development prospects. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economics*. Vol. 59, No, 1. P. 112–117. doi: 10.24144/2409-6857.2022.1(59).112-117.

4. Khrapkina, V., Yatsyna, Yu. (2022). Formation of the consulting services market in Ukraine. *State and Regions. Series: Economics and* Entrepreneurship. Vol. 126, No. 3. P. 45–52. doi: 10.32782/1814-1161/2022-3-7.

5. Tiazkorob, I., Psyk, B., Tsyganchuk, R., Khalabova, O., Sokyrka, D. (2021). Consulting in financial and investment support for regional economic development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. Vol. 41, No. 6. P. 147–160. doi: 10.18371/fcaptp.v6i41.251426.

6. Shevchenko, L.S. (2019). Strategic consulting: theory, practice, business industry. *Economic Theory and Law*. Vol. 37, No. 2. P. 48–66. doi: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-48.

7. Marchenko, O.S. (2019). Current trends in the development of legal business in Ukraine. *Economic Theory and Law*. Vol. 37. No. 2. P. 67–88. doi: 10.31359/2411-5584-2019-37-2-67.

8. Satyr, L.M., Kepko, V.M., Stadnik, L.I. (2020). Consulting: an effective tool for organizing innovative policy in entrepreneurial activities. *Business Navigator*. Vol. 59, No. 3. P. 119–124. doi: 10.32847/business-navigator.59-20.

9. Telestakova, A., Kudriavtseva, K. (2020). The market of legal services in Ukraine. *Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations, and Tourism*. No. 3–4. P. 93–101. doi: 10.33287/11220.

10. Titarchuk, M.I. (2019). Development of forms of economic analysis organization in formation and implementation of public-private partnerships. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control, and Analysis*. Vol. 42, No. 1. P. 84–96. doi: 10.26642/pbo-2019-1(42)-84-96.

11. Bondarchuk, L., Burdeinyi, V. (2020). Consulting services as a tool in business management. *Young Scientist*. Vol. 87, No. 11. P. 15–18. doi: 10.32839/2304-5809/2020-11-87-4.

12. Kopytko, M.I., Vereskla, M.R., Hrupska, Kh.A. (2021). Trends and challenges in the field of consulting and business process management. *Socio-Legal Studies*. Vol. 12, No. 2. P. 151–159.

13. People Change Scan: framework and tool for change management. (2019). *Consultancy.eu*. URL: https://www.consultancy.eu/news/2615/people-change-scan-framework-and-tool-forchange-management.

14. Shevchenko, L. (2018). Using the concept of marketing in the field of legal services. *Research Institute of Legal Support of Innovative Development of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. P. 139–143. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Shevchenko.pdf.

15. Sohan, I.V., Popovskyi, V.G. (2023). Formation of competitive advantages as a foundation for of strong competitiveness of enterprises. *Business Inform*. Vol. 2. P. 236–241.