

DOI:10.35774/app2024.01.173
УДК 347.19

Ростислав Лукашов,

к. ю. н., доцент кафедри цивільного права і
процесу Західноукраїнського національного
університету

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-1176-7579>

СТАН І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПОСЛУГ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

У статті досліджено сучасний стан та тенденції розвитку послуг юридичного консалтингу. Проаналізовано доктринальні та нормативні положення з досліджуваної проблематики.

Визначено поняття консалтингової послуги як інтелектуального продукту, який залишається після завершення консультування у володінні клієнта; з'ясовано сутність категорії «ринок юридичних послуг»; охарактеризовано основні причини застою ринку послуг юридичного консалтингу; запропоновано варіанти дій для вирішення проблем ринку послуг юридичного консалтингу в Україні.

Ключові слова: консалтинг, юридичний консалтинг, консалтингова послуга, суб'єкт, клієнт.

Lukashov R.

Condition and current trends in the development of legal consulting services

The article is dedicated to exploring the current state and trends in the development of legal consulting services. In writing the article, doctrinal and normative provisions on the researched issues have been analyzed.

The article defines the concept of consulting service as an intellectual product that remains in the possession of the client after the consultation; it clarifies the essence of the category «legal services market»; it determines the specificity of the functioning of the regional legal services market, which is primarily oriented towards meeting the needs of the population; it characterizes the main reasons for the stagnation of the legal consulting services market.

The author proposes actions to address the problems of the legal consulting services market in Ukraine, namely: highlighting the problems and prospects of the Ukrainian legal consulting services market; popularizing legal consulting services through conferences, books, brochures, compilations, booklets, etc., for end consumers as well as small and medium-sized enterprises; increasing the level of openness and transparency of the national legal consulting services market; forming and implementing educational courses to improve the qualifications of consultants in providing legal consulting services; supporting the activities of professional associations in the legal consulting services market.

Keywords: consulting, legal consulting, consulting service, subject, client.

Постановка проблеми. В Україні становлення та розвиток ринку юридичних послуг є однією з основних ознак цивілізованого суспільства та правової, соціальної держави, вирішальною передумовою стабільності правової та економічної систем на загальнонаціональному та регіональному рівнях, гарантує узгодженість реформ у державі з наявними стратегічними пріоритетами.

Консалтинг в українській реальності поступово розвивається та збільшує частку в загальному ринку послуг, підтверджуючи свої користування попитом і потрібність через відкриття нових консалтингових компаній та розширенням переліку послуг, які надаються. Ключовий аспект ведення бізнесу на сьогодні – це стрімкий розвиток конкуренції в умовах бізнес-проектів, які стрімко розвиваються, та їх успішне функціонування. Довгострокова діяльність будь-якої компанії полягає в активному попиті з боку клієнтів, у сталому розвитку організації та її загальній виробничій ефективності, а отже, консультаційна підтримка необхідна для грамотного ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику ринку консалтингових послуг досліджували Т. Г. Дудар, В. М. Кремень, Я. Ю. Пашенко, С. І. Тарасенко та ін. Однак окремі питання надання послуг юридичного консалтингу потребують подальшого з'ясування.

Метою дослідження є з'ясування проблем та перспектив розвитку ринку послуг юридичного консалтингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. За сучасних умов інтеграції України до світового економічного середовища, як зауважує Т. Г. Дудар, розвиток консалтингу підприємницької діяльності набу-

ває великого значення. Недостатнім досвідом вітчизняних управлінців у галузі іноземного інвестування, злиттям іноземних та українських капіталів, зміни внутрішньої структури підприємств та її перетворення відповідно до світових стандартів тощо, зумовлена потреба в консалтингових послугах. Постають не менш складні проблеми перед українськими підприємствами, ніж перед зарубіжними бізнесовими структурами, однак швидкість та ефективність вирішення основних питань підприємницької діяльності забезпечується наявністю розвинутого ринку консалтингових послуг [1, с. 79].

У нашій державі ринок консалтингових послуг доволі молодий і його появу загалом відносять до початку 90-х років ХХ ст., що обумовлено виникненням у державі ринкової конкуренції, появою вільної незалежної експертизи та інституту приватної власності.

Сьогодні український ринок консалтингових послуг усе ще перебуває на стадії становлення. Відзначається тенденція до пошуку суб'єктами ринку нових шляхів активізації діяльності: регіональна експансія найбільших міжнародних консалтингових компаній, співпраця з великим бізнесом, поява нових компаній-консультантів (поява вітчизняних гравців та прихід великих міжнародних консалтингових мереж), впровадження нових форматів та форм обслуговування клієнтів.

Розглядаючи управлінське консультування як індустрію, рівень розвитку якої перебуває під впливом загальноекономічного та політичного становища країни, її інтеграції у світову співдружність, слід визначити фактори, що впливають на кон'юнктуру ринку консалтингових послуг.

Специфікою самого продукту – консалтингової послуги визначаються особливості функціонування даного ринку загалом. Підконсалтинговою послугою розуміється інтелектуальний продукт, який залишається після завершення консультування у володінні клієнта. Таким чином, особливість функціонування ринку консультування визначається специфікою самого товару – консалтингової послуги, яка за своєю сутністю є інтелектуальним продуктом, що залишається після завершення консультування у розпорядженні клієнта.

Специфічність консалтингової послуги, як зазначає С. І. Тарасенко, полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, зазвичай, у відсутності завершеної матеріальної форми. А тому однакові консалтингові продукти, що виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнитися не лише за формою, а й можуть мати різний зміст та методологію розроблення. Клієнт, після завершення процесу консультування або через деякий проміжок часу може оцінити якість наданої йому послуги або відразу [2, с. 12].

Характерною особливістю відносин між продавцем та покупцем консалтингової послуги в нашій державі, як зазначає В. М. Кремень, є те, що клієнт консалтингової фірми практично незахищений, тому що в Україні немає ні спеціалізованих органів регулювання, ні стандартів якості надання послуг [3, с. 114].

До основних проблем консалтингових послуг в Україні Я. Ю. Пашенко відносить такі: нерозуміння його важливості у бізнесі, недовіра до консалтингу; низька поінформованість потенційних клієнтів про консалтинг; низький рівень платоспроможності підприємців; низька активність професійних об'єднань, невисокий рівень інтеграції українських консалтингових компаній в міжнародні об'єднання; кваліфікований персонал [4, с. 223].

Розвиток українського ринку консалтингу почався з першою «хвилею» приватизації, виходом національних виробників на світовий ринок та, відповідно, входом іноземних компаній на український ринок. Коли великі консалтингові компанії вийшли на першому етапі на ринок, то з часом почали з'являтися й українські консультанти. В останні роки навіть державні органи та підприємства все частіше користуються послугами консультантів та активно залучають представників консалтингового бізнесу до процесів реформування держави.

Сучасні умови, в яких опинилася економіка України, надзвичайно складні. Водночас для якісних перетворень підприємств і приведення бізнес-практики до світового рівня створюються унікальні умови, а отже, українські консультанти мають усі шанси стати «локомотивом», що виведе український бізнес з «прірви».

Різноманітні галузі економіки України в умовах кризи відчувають певні труднощі. Ринок послуг юридичного консалтингу не виняток. Консалтинг створює інфраструктуру бізнесу, тому в складних фінансово-економічних умовах витрати на нього часто стають першими статтями витрат, фінансування яких різко скорочується.

До основних причин відносно низького попиту на консалтингові послуги в Україні належать такі: низька платоспроможність клієнтів; складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності; неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг; складність отримання об'єктивної

інформації щодо консультаційних фірм та їхніх можливостей; відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консалтингу [5].

Сьогодні на ринку консалтингу України, як зауважує В. Є. Афтандіянц, успішно функціонують ті підприємства, які спромоглися напрацювати бездоганну репутацію та встановити тісні зв'язки з великими вітчизняними та іноземними клієнтами, а також ті консалтингові компанії, які урізноманітнили портфель клієнтів, мають більше шансів утриматися під час падіння попиту на їх послуги [6, с. 62].

Основні фактори, що виокремлюють продуцентів послуг юридичного консалтингу, представників малого та середнього бізнесу на ринку консалтингу, такі:

– відсутність глибоких історичних традицій (з урахуванням соціальних, політичних та економічних потрясінь другої половини ХХ ст.) ведення малого бізнесу в Україні створює певні труднощі у формуванні малого бізнесу, але держава визначає цю сферу як пріоритетну, що, безсумнівно, робить розвиток малого консультаційного бізнесу стратегічним;

– малий консультаційний бізнес найбільш креативний та інноваційний щодо великого, що підтверджується його високою активністю у пошуку нових можливостей свого розвитку;

– великий бізнес створює свої консалтингові підрозділи, згодом виділяючи в окремі малі чи середні компанії, тим самим реалізуючи власну стратегію диверсифікації виробництва та формування нових джерел доходу;

– великий бізнес здійснює партнерські схеми з малими підприємствами для реалізації інноваційних розробок, що пропонуються ними;

– малий та середній бізнес в інших галузях зацікавлені в послугах малих консультаційних фірм як найбільш доступного та якісного інструменту вирішення проблем, з якими стикається менеджмент компаній-замовників.

У системі ринку консалтингових послуг в Україні юридичний консалтинг, як зазначають В. С. Рейкін та О. В. Макара, (питома вага в загальній структурі – 21%) належить до класичних послуг із традиційно стабільним попитом, що зумовлено дотриманням трудового законодавства, антимонопольним регулюванням, необхідністю забезпечення правової «чистоти» господарських угод під час здійснення операцій із інвестиціями, нерухомістю, веденням судових справ та іншими аспектами [7, с. 99].



Рис. 1. Місткість ринку консалтингових послуг в Україні за сегментами

Окрім того, значні похибки в статистичних показниках доходів окремих компаній, секторів економіки та країни загалом зумовлені значним рівнем тінізації національної економіки [8, с. 499].

Недостатність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (види консалтингових продуктів, їх характеристики, кількість операторів на ринку, вартість консалтингових послуг, результативність консалтингових компаній) не лише створює умови для недоброякісної конкуренції, а й унеможливорює потенційним споживачам орієнтуватися на ринку [8, с. 500].

У своїй роботі Н. А. Мазур та А. О. Ніколашин зазначають, що нині понад 300 вітчизняних консалтингових фірм працює в Україні, половина з яких займається тільки наданням послуг із питань управлінського консультування. Відповідно до основних рейтингів до лідерів українського ринку відносять такі: BFM Group Ukraine, Baker Tilly, SECL Group Ukraine, Pro-Consulting, SV Development, Smart Capital,

Авеста-Україна, Кортекс, Простобанк Консалтинг, Інтер Кредит. Відкриті представництва провідних консалтингових фірм, які є лідерами консалтингового бізнесу, у т. ч. «Великої четвірки» [9].

Як вважають експерти, консалтинговий ринок зараз відкритий до появи нових компаній, тому прогнозується збереження конкуренції. Водночас буде вплив дрібних компаній, а також поглиблення спеціалізацій та пошук необхідної методології.

Основні причини застою ринку послуг юридичного консалтингу такі: слабка популяризація ринку консультаційних юридичних послуг; проблематичність до доступу отримати об'єктивну інформацію про компанії, що проводять консультації, розпізнати їхні можливості, обсяги та якість послуг; недостатній рівень компетентності консультантів; слабка взаємодія українських консультаційних компаній зі своєю міжнародною спільнотою; низький рівень активності професійних об'єднань на консультативному ринку.

Також з-поміж чинників, які негативно впливають на формування вискоєфективного ринку юридичних послуг та теоретико-методологічної бази його функціонування можна назвати юридичну невизначеність категорії «ринок юридичних послуг» через відсутність понятійного апарату. Зокрема, на законодавчому рівні не закріплено поняття «ринок юридичних послуг», «суб'єкт ринку юридичних послуг» і «об'єкт ринку юридичних послуг». Також серед негативних чинників можна виокремити: недостатній рівень децентралізації регіональних ринків юридичних послуг; низький рівень правосвідомості та активності суб'єктів ринку юридичних послуг у нормотворчій діяльності; наявність значного обсягу «тіньових» контрактів практично у всіх галузях; інформаційну закритість ринку юридичних послуг та його низьку транспарентність; прогалини в чинному законодавстві щодо правого регулювання діяльності суб'єктів, які надають юридичні послуги; відставання чинної нормативно-правової бази від економічних реалій сьогодення тощо.

На думку окремих дослідників, ринок юридичних послуг – це сфера обороту послуг, у якій предметом обороту є юридичні послуги, що надаються виконавцями-фахівцями у галузі права на користь замовників, зазвичай, фізичних та юридичних осіб із врахуванням наявності балансу законних прав та інтересів суб'єктів даного ринку (юридичних послуг) [10, с. 98].

Розвиток ринку юридичних послуг є однією із основних ознак цивілізованого суспільства та вирішальною передумовою розвитку економічної системи на усіх рівнях (макро-, мезо- та мікро-). Демократизація та проведення соціальних, політичних та ринкових реформ можуть бути успішними лише тоді, коли будуть ґрунтуватися на розвинутій правовій свідомості громадян та ефективному правовому забезпеченню. Невіддільним від розвитку повноцінного ринку юридичних послуг є становлення такої правосвідомості, формування та функціонування якого стикається з перешкодами, пов'язаними з тим, що право до цього часу у правосвідомості певної частини населення та в мотивації їхньої життєвої поведінки поки що не зайняло належного місця, що також пов'язано з відсутністю віри у можливість досягти вищого життєвого рівня, гідного становища у суспільстві законним шляхом [11, с. 57–61].

Проте, досліджуючи ринок юридичних послуг України в його національному та регіональному масштабах, у своїй роботі О. О. Хошуляк зазначає, що незважаючи на його бурхливий розвиток протягом останніх двох десятиріч, він так і не отримав повноцінного теоретичного та методологічного обґрунтування. До суттєвих проблем відносять інформаційну закритість ринку, безсистемність законодавства у галузі регулювання діяльності організацій та фізичних осіб, що надають юридичні послуги. Однак останніми роками простежується значне зростання попиту на професійні юридичні послуги з боку юридичних та фізичних осіб [12, с. 312].

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає підтримку розвитку ринку консалтингових послуг України. Програма ділових консультаційних послуг ЄБРР надає мікро-, малим і середнім підприємствам (ММСП) доступ до широкого спектра консультаційних послуг, а також сприяє втіленню проектів на умовах розподілу витрат з місцевими консультантами. Також проектом надається пряма допомога для підвищення ефективності роботи підприємств у поєднанні з системними заходами щодо розвитку ринку для створення стійкої та комерційно життєздатної інфраструктури підтримки ММСП у тих державах, де працює ЄБРР [13].

Значення консалтингу як виду інтелектуальної діяльності в економіці сучасної України, безумовно, велике. Надання консультаційних послуг суб'єктам господарювання дає змогу їм розібратися не лише в поточних питаннях організації, а й розробити прогнози та стратегію розвитку на перспективу. Консалтингова діяльність дає змогу уникнути ризиків та знайти нові можливості економічного зростання, збільшивши прибуток організації. Зростання прибутку організації у межах країни позначиться на збільшенні податкових доходів у бюджеті держави.

Однак щодо сучасного стану розвитку послуг юридичного консалтингу, то О. Липський зазначає, що зараз юридичний ринок, без сумніву, перебуває в дуже важкому становищі, тому що є прямо залежним від поточного стану економіки, настроїв інвесторів та бізнесу. Експерти також зауважують, що постраждали усі без винятку сегменти ринку, проте швидше за інші почали відновлюватися цивільне та сімейне право, кримінальне право і судовий супровід у цих галузях [14].

Водночас, як зауважує О. Липський, «криза змінює і структуру самого ринку. Тобто відбувається кризовий «природний відбір», у рамках якого компанії, що мають міцні та мотивовані команди, які мали запаси та берегли своїх фахівців, отримують поштовх для розвитку, а деякі компанії не зможуть пережити цю кризу та відійдуть на другий план або взагалі припинять своє існування. Проте, як і в інших галузях національної економіки, ми будемо мати мабуть найбільш стресостійкий юридичний ринок в Європі» [14].

Незважаючи на війну, яка спіткала нашу державу, І. Нікітіна та Т. Бенько зазначають, що український ринок юридичних послуг не лише вцілів, а й пристосувався та стабілізувався: все-таки є горизонт планування, хоча й невеличкий; фірмам вдалося зберегти ключову експертизу та свої команди, незважаючи на те, що кількість юристів скоротилася на третину на ринку; незважаючи на те, що фіксована винагорода хоч і скоротилася, але все-таки менше за скорочення обсягів доходу юридичних фірм та додатково компенсується відповідно до реального робочого навантаження; кількість клієнтських доручень та обсяг доходу хоч і впали майже вдвічі, проте зрівнялися [15].

Таким чином, ті важкі обставини, в яких опинилася наша держава, докорінно змінили портрет лідера, якщо порівняти з довоєнним часом. Адже ті риси, які обумовлювалися зовнішніми факторами (упізнаваність, успішність, знаменитість, інновативність, прогресивність), втратили свою актуальність. На зміну їм з'явилися нові риси – сміливість, стійкість, хоробрість та впевненість, так би мовити «можливість вистояти в умовах шторму».

Внутрішня риса лідера – відповідальність та турбота про команду, яка стрімко набирає обертів та стає критично вагомою під час війни, є обов'язковою якістю лідера.

Також вагомими вважають зовнішні якості лідера, такі як патріотичність (відмова від російських клієнтів, чітка проукраїнська позиція, перебування в країні керівників компанії) та участь фірми у волонтерській роботі й про бопо-проектах.

Найбільш часто згадувані соціальні ініціативи юридичних фірм такі: волонтерська та гуманітарна робота; збір коштів на потреби ЗСУ; безкоштовні консультації постраждалим від війни громадянам, про бопо-допомога благодійним або волонтерським організаціям. Також називаються такого роду ініціативи, як: відмова від клієнтів з Росії та Білорусі; підтримка України у світовій юридичній спільноті; створення благодійних фондів; переведення співробітників на секондмент; участь у юридичних штабах [65].

На думку В. Радченка, вже змінився і згодом почне рухатися до консолідації та сегрегації ринок юридичних послуг. За його твердженням з тим славнозвісним commercial added value нам усім потрібно готуватися до шаленого попиту на високоякісні юридичні послуги для наших вибагливих клієнтів, а також пильнувати та постійно розвивати наші таланти [16].

Ринок юридичних послуг, як зазначає Ю. Матвєєва, є конкурентним простором для залучення та утримання клієнтів. Сьогодні партнери мають інвестувати в те, щоб кожен клієнт згадав про їхній бренд наступного разу, коли йому буде потрібен продукт чи послуга їхньої компанії [17].

В умовах ринкової економіки організації часто прагнуть максимізувати прибуток через зменшення трансакційних витрат, наприклад інформаційне забезпечення, консалтинг. Проте сьогодні інформація стає найсильнішим джерелом конкурентоспроможності організацій у сегментах ринку.

Досвід показує, що в підвищенні ефективності управління підприємствами різних галузей сучасної економіки значну роль відіграє консалтинг, у т. ч. юридичний. Таким чином, якісна робота професійного юрисконсульта значно прискорить прогрес в ефективності діяльності суб'єкта господарювання (нові форми, методи), а також забезпечить необхідну інформаційну підтримку для обґрунтування правових рішень, що приймаються.

Сьогодні український ринок послуг юридичного консалтингу ще перебуває на стадії становлення. Тобто ринок послуг юридичного консалтингу в Україні порівняно молодий, що позначається на спектрі послуг, які надаються, та фахівцях, але позитивна динаміка все ж таки простежується, помітні серйозні результати у роботі над створенням надійної основи для клієнтів, яка має на меті довіру та затребуваність українських юристів у різноманітних сферах правового забезпечення.

Розвиток ринку юридичних послуг залежить від поведінки його учасників, яка визначається сукупністю їх конкурентних переваг та зовнішніх чинників впливу. Вирішальне значення у наданні

юридичних послуг відіграють знання та професіоналізм працівників, тому лише за умови злагодженої та комплексної системи управління суб'єктам конкуренції вдасться як зберегти здобуте ринкове становище так і посилити його.

Тенденції розвитку ринку послуг юридичного консалтингу можна виразити у такому: зосередження діяльності консалтингових фірм на довгострокових проєктах (від 1 року); зменшення PR-активності, спеціалізація на якості своєї роботи; між замовником та консалтинговою компанією двостороння відповідальність; присутність спеціалізованих та універсальних юридичних компаній на ринку консалтингу.

Специфіка функціонування регіонального ринку юридичних послуг визначається переважно орієнтацією на обслуговування потреб населення, а загальнонаціональний ринок юридичних послуг демонструє орієнтацію на пріоритетність обслуговування бізнес-середовища. Саме цією ключовою відмінністю визначається особливість спеціалізації регіонального ринку юридичних послуг, пріоритетність використання особистих засобів комунікативного зв'язку з потенційними клієнтами, специфіку формування розміру гонорарів та перспективи ведення справ.

Подальший розвиток ринку консалтингових послуг має забезпечувати нагальні потреби конкурентоспроможного виробництва та відповідність українського бізнесу світовим стандартам. У сучасних умовах це стає не модною забаганкою підприємств, які володіють зайвими коштами, а реальним необхідним чинником виживання країни.

Окремі дослідники визначають такі перспективи у подальшому розвитку консалтингового ринку України загалом, як: збільшення частки українських компаній у наданні послуг, збільшення обсягу ринку, покращення якості надання послуг та вихід українських компаній на іноземні ринки [18, с. 131–132].

Висновки. Вважаємо за доцільне впровадити такі можливі варіанти дій для вирішення проблем українського ринку послуг юридичного консалтингу, як: висвітлення проблем та перспективи українського ринку послуг юридичного консалтингу; популяризація послуг юридичного консалтингу через конференції, книги, брошури, збірники, буклети і т. д. для кінцевих споживачів, а також малих і середніх підприємств; підвищення рівня відкритості та прозорості національного ринку послуг юридичного консалтингу; формування та впровадження навчальних курсів задля підвищення кваліфікації консультантів щодо надання послуг юридичного консалтингу; підтримка діяльності професійних об'єднань на ринку надання послуг юридичного консалтингу.

Список використаних джерел

1. Дудар Т. Г. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. 2016. № 9. С. 79–84.
2. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Укладач: С. І. Тарасенко. Кам'янське : ДДТУ. 2017. 149 с.
3. Кремень В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Формування ринкової економіки : зб. наукових праць. 2008. № 19. С. 108–117. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> (дата звернення: 13.01.2024)
4. Пашенко Я. Ю. Аналіз стану ринку консалтингових послуг України. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 24–26 квіт. 2013 р. За заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2013. Т. 3. С. 222–224.
5. Верба В., Решетняк Т. Ринок консалтингових послуг. Його становлення та розвиток в Україні. URL: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html> (дата звернення: 13.01.2024)
6. Афтанділянц В. Є. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9. Ч. 3. С. 61–64. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/118.pdf (дата звернення: 13.01.2024)
7. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 97–101. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf (дата звернення: 13.01.2024)
8. Васильєв О. В., Німкович А. І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 497–502. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf> (дата звернення: 15.01.2024)

9. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179> (дата звернення: 14.01.2024)
10. 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: 13.01.2024)
11. Цимбалюк М. Формування правосвідомості громадян у процесі реформування інституту власності. Право України. 2003. № 9. С. 57–61.
12. Хохуляк О. О. Особливості функціонування регіонального ринку юридичних послуг в контексті метрополізації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2013. № 2. С. 310–320. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20132\(100\)/sep20132\(100\)_310_KhokhulyakOO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20132(100)/sep20132(100)_310_KhokhulyakOO.pdf) (дата звернення: 16.01.2024)
13. European Bank for Reconstruction and Development. *Business Advisory Services (BAS) Ukraine*. URL: https://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/sbs/7871_BAS_Ukraine.pdf (дата звернення: 16.01.2024)
14. Липський О. Юридичний ринок сьогодні проходить найбільш тяжке випробування за часів незалежності України. URL: <https://zib.com.ua/ua/152966.html> (дата звернення: 13.01.2024)
15. Нікітіна І., Бенько Т. Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnikiv-yuridichnih-firm.html> (дата звернення: 13.01.2024)
16. Радченко В. Ринок юридичних послуг вже змінився і згодом почне рухатися в бік консолідації та сегрегації. URL: <https://yur-gazeta.com/war-and-law/rinok-yuridichnih-poslug-vzhe-zminivsya-i-zgodom-pochne-ruhatsiya-v-bik-konsolidaciyi-ta-segregaciyi.html> (дата звернення: 13.01.2024)
17. Матвєєва Ю. Більше особистої уваги, інновацій та послуг онлайн. Чого ще чекають клієнти від юристів у 2022-му. URL: <https://forbes.ua/leadership/bilshe-osobistoi-uvagi-innovatsiy-ta-poslug-onlayn-chogo-she-chekayut-klienti-vid-yuristiv-u-2022-mu-18122021-3013> (дата звернення: 13.01.2024)
18. Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. Економіка та управління на транспорті. 2017. № 4. С. 129–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_18 (дата звернення: 13.01.2024)

References

1. Dudar, T. H. (2016). Napryamy rozvytku konsal'tynhu v systemi pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Directions of development of consulting in the entrepreneurship]. *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku. Seriya: Ekonomika ta menedzhment - Problems of innovation and investment development. Series: Economics and management, 9*, 79-84 [in Ukrainian]
2. Tarasenko, S. I. (2017). Konspekt lektsiy z dystsypliny «Upravlinske konsultuvannya» dlya zdobuvachiv vyshchoyi osvity zi spetsialnosti 073 «Menedzhment» za osvitno-profesiynoyu prohramoyu «Menedzhment». Ukladach: Kamyanske: DDTU [in Ukrainian]
3. Kremen, V. M. (2008). Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v Ukrayini [The current state and prospects for the development of the consulting services market in Ukraine]. *Formuvannya rynkovoyi ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats - Formation of market economy. Collection of scientific papers, 9*, 108. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/43283253.pdf> [in Ukrainian]
4. Pashchenko, Ya. Yu. (2013). Analiz stanu rynku konsal'tynhovykh posluh Ukrayiny [Analysis of the state of the Ukrainian consulting services market]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi, prysvyachenoyi pamyati prof. Balatskoho O.F. - Economic problems of sustainable development: materials of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the memory of Prof. Balatskoho O.F. m. Sumy, 24-26 kvitnya 2013*. Sumy: SumDU, 222-224 [in Ukrainian]
5. Verba, V. & Reshetnyak, T. *Rynok konsal'tynhovykh posluh. Yoho stanovlennya ta rozvytok v Ukrayini [Market of consulting services. Its formation and development in Ukraine]*. Retrieved from <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html> [in Ukrainian]
6. Aftandylyants, V. Ye. (2014). Tendentsiyi rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh Ukrayiny [Trends of development in Ukrainian of the consultancy market]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky - Kherson State University Herald. Series: Economic Sciences, 9/3*, 61-64. Retrieved from http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/118.pdf [in Ukrainian]

7. Reykin, V. S. & Makara, O. V. (2020). Konsaltnyh v Ukrayini: otsinka stanu ta tendentsiyi rozvytku [Consulting in Ukraine: assessment of the state and development trends]. *Infrastruktura rynku - Market infrastructure*, 39, 97-101. Retrieved from http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf [in Ukrainian]
8. Vasylyev, O. V. & Nimkovich, A. I. (2017). Konsaltnyh yak element infrastruktury pidtrymky biznesu [Consulting as an element of business support infrastructure]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky - Global and national economic problems*, 15, 497-502. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/99.pdf> [in Ukrainian]
9. Mazur, N. A. & Nikolashyn, A. O. (2021). Rynok konsaltnyhovykh posluh Ukrayiny ta svitu v umovakh zmin [Consulting services market of Ukraine and the world in the conditions of changes]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 4. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179> [in Ukrainian]
10. Telestakova, A. & Kudryavtseva, K. (2020). Rynok yurydychnykh posluh v Ukrayini [The market of legal services in Ukraine]. *Visnyk Akademiyi pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu - Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism*, 3-4, 93-101. Retrieved from https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf [in Ukrainian]
11. Tymbalyuk, M. (2003). Formuvannya pravosvidomosti hromadyan u protsesi reformuvannya instytutu vlasnosti [Formation of legal awareness of citizens in the process of reforming the property institute]. *Pravo Ukrayiny - Law of Ukraine*, 9, 57-61 [in Ukrainian]
12. Khokhulyak, O. O. (2013). Osoblyvosti funktsionuvannya rehional'noho rynku yurydychnykh posluh v konteksti metropolizatsiyi [Peculiarities of functioning of the regional market of legal services in the context of metropolisation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny - Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 2, 310-320. Retrieved from [http://ird.gov.ua/sep/sep20132\(100\)/sep20132\(100\)_310_KhokhulyakOO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20132(100)/sep20132(100)_310_KhokhulyakOO.pdf) [in Ukrainian]
13. *Yevropeysky bank rekonstruktsiyi ta rozvytku. Business Advisory Services (BAS) Ukrayina [European Bank for Reconstruction and Development. Business Advisory Services (BAS) Ukraine]*. Retrieved from https://www.ebrd.com/downloads/research/factsheets/sbs/7871_BAS_Ukraine.pdf [in English]
14. Lypskyy, O. *Yurydychnyy rynek sohodni prokhodyt naybilsh tyazhke vyprovuvannya za chasiv nezalezhnosti Ukrayiny [The legal market today is undergoing the most difficult test since the independence of Ukraine]*. Retrieved from <https://zib.com.ua/ua/152966.html> [in Ukrainian]
15. Nikitina, I. & Benko T. *Aktualnyy stan rynku yurydychnykh posluh: opytuvannya kerivnykiv yurydychnykh firm [Current state of the legal services market: a survey of law firm managers]*. Retrieved from: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rynku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnykiv-yuridichnih-firm.html> [in Ukrainian]
16. Radchenko, V. *Rynok yurydychnykh posluh vzhe zminyvysya i z-hodom pochne rukhatysya v bik konsolidatsiyi ta sehrehatsiyi [The legal services market has already changed and will eventually begin to move towards consolidation and segregation]*. Retrieved from <https://yur-gazeta.com/war-and-law/rynok-yuridichnih-poslug-vzhe-zminyvysya-i-zgodom-pochne-ruhatisya-v-bik-konsolidatsiyi-ta-segregatsiyi.html> [in Ukrainian]
17. Matvyeyeva, Yu. *Bilshе osobystoyi uvahy, innovatsiy ta posluh onlayn. Choho shche chekayut kliyenty vid yurystiv u 2022-mu [More personal attention, innovations and services online. What else do clients expect from lawyers in 2022]*. Retrieved from <https://forbes.ua/leadership/bilshе-osobystoi-uvagi-innovatsiy-ta-poslug-onlayn-chogo-shche-chekayut-kliienti-vid-yurystiv-u-2022-mu-18122021-3013> [in Ukrainian]
18. Taranukha, O. M., Klymenko, I. S. & Amelina, N. K. (2017). Tendentsiyi rozvytku rynku konsaltnyhovykh posluh v Ukrayini [Development trends of market of consulting services in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnya na transporti - Economics and management on transport*, 4, 129-135. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_18 [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 15.02.2024