

Д.е.н., проф. Шевченко Л. С.

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Україна

КОНСОЛІДАЦІЯ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ:

НОВІ УПРАВЛІНСЬКІ ЗАВДАННЯ

Одним із сучасних трендів розвитку економіки в зарубіжних країнах є консолідація (укрупнення) бізнесу. Від початку 2008 р. щорічно укладаються в середньому 30 тис. угод вартістю близько 3 % ВВП, причому компанії, які беруть участь в об'єднаннях, отримують рекордні прибутки [1]. Зазначені процеси не оминають і юридичний бізнес, де йдуть процеси злиття і поглинання юридичних фірм (далі – ЮФ).

В економіко-правовій літературі під *злиттям* розуміють угоди між двома і більше компаніями, в результаті яких з'являється нова компанія, що встановлює контроль і управління над активами і зобов'язаннями старих компаній, а останні припиняють самостійне існування. Причому йдеться як про утворення нової економічної одиниці, так і про появу нової юридичної особи. У більшості випадків термін «злиття» використовується при об'єднанні однакових за розміром компаній («союз рівних»). Послідовними кроками до цього можуть бути: 1) злиття активів, яке має місце, якщо до нової об'єднаної фірми передаються права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність; 2) часткове злиття, яке передбачає формування асоціативних структур і здійснюється шляхом утворення за участі двох і більше фірм нового підрозділу, діяльністю якого управляють разом учасники об'єднання; 3) повне злиття – об'єднання двох або більше організацій, які раніше існували роздільно, у нову. При цьому учасники угоди втрачають свій статус юридичної особи і ліквідовуються [2].

Поглинання – це взяття однією компанією під свій контроль іншої з метою управління і набуття абсолютного чи часткового права власності, що означає розширення її поля впливу і господарської влади. Поглинання компанії здійснюється шляхом скупки акцій підприємства або викупу контрольного пакету акцій, тобто придбання підприємства. Компанія, що поглинається,

перестає існувати як економічна одиниця і самостійна юридична особа, стає частиною або «дочкою» того, хто її поглинув. Ініціатором процесу може бути як поглинач, так і власник (власники) компанії, що поглинається [3]. Поглинання може бути як дружнім (за згоди власників і менеджменту фірми-мішені), так і ворожим, примусовим (проти згоди власників і менеджменту фірми, яка поглинається).

У розвинених країнах великі ЮФ постійно поглинають дрібніших конкурентів, однак набагато частіше відбуваються злиття юридичних компаній. Серед успішних міжнародних трансакцій: трансатлантична угода 2005 р. між фірмами **Piper Rudnick** і **DLA**, а також **Gray Cary Ware & Freidenrich**, яка породила міжнародного гіганта **DLA Piper** (у штаті понад 3600 юристів, які працюють у 64 офісах по всьому світу); злиття у 2010 р. американської ЮФ **Hogan & Hartson** із британською фірмою **Lovells**, унаслідок чого було утворено **HOGAN LOVELLS**, яка відразу увійшла до десятки найкращих ЮФ світу і зараз об'єднує майже 2 300 юристів [4]; злиття китайської ЮФ **King & Wood** з австралійською фірмою **Mallensons Stephen Jaques**, що дозволило об'єднаній компанії **King & Wood Mallensons** зробити справжній прорив китайської фірми на світовий юридичний ринок та інші [5]. Прикладом успішного злиття ЮФ в Україні є об'єднання у 2011 р. міжнародної ЮФ **Magisters** (Україна) та адвокатського бюро «Єгоров, Пугінський, Афанасьєв і Партнери» (Росія): утворена ЮФ суттєво випередила всі міжнародні й національні юридичні компанії за розміром команди та діапазоном областей практик у Росії та СНД.

Зазначимо, що в більшості країн об'єднання ЮФ іде *тільки в межах юридичної галузі* (горизонтальне злиття), а власниками та директорами ЮФ можуть бути лише юристи. У США Модельні правила Американської асоціації юристів прямо забороняють неюристам бути власниками ЮФ. Останні не мають можливості залучати в свою структуру сторонніх інвесторів, професійних менеджерів і фінансистів та виходити на ринок з IPO. Однак у країнах англо-саксонського права зараз спостерігається тенденція до лібералізації законодавства. У 2007 р. Австралія дозволила ЮФ залучати зовнішні інвестиції за рахунок виходу на IPO. У 2009 р. у Великій Британії вступив у силу **Legal Services Act (2007)**, що дає можливість юридичним компаніям виходити на Лондонську фондову біржу, залучати в ЮФ керуючих партнерів, які не мають відношення до юридичної діяльності (здійснювати вертикальне чи конгломератне злиття) [6]. **Legal Services Act** узаконив і так звані альтернативні

бізнес-структури, тобто юридичні компанії, власниками (співвласниками) і керівниками яких можуть бути не лише юристи, а й інші особи. ЮФ може вважатися альтернативною бізнес-структурою, якщо у ній має частку інша юридична особа, 10 % якої належить неюристам, тобто особам, які не уповноважені здійснювати юридичні дії [7].

Уважається, що укрупнення ЮФ має *конкурентну природу* і спирається на очікуваний синергетичний ефект. Цьому сприяють: консолідація інтелектуального капіталу об'єднаних ЮФ; крос-продажі нових юридичних послуг для клієнтів ЮФ; розширення видів діяльності, що особливо важливо для ЮФ, які виробляють взаємозв'язані послуги; відкриття доступу на нові ринки юридичних послуг, збільшення їх «географічного покриття»; зміцнення фінансового стану фірми шляхом скорочення витрат на організацію та управління юридичним бізнесом за рахунок усунення дублюючих підрозділів та ефекту масштабу; покращення менеджменту ЮФ. Транснаціональним корпораціям узагалі зручніше мати справу з глобальною, транснаціональною ЮФ, здатною забезпечити високоякісне обслуговування у різних сферах права та прийняти на себе великі обсяги роботи [8].

Однак нерідко укрупнення ЮФ стає *антикризовим заходом*. Як зазначають юристи-практики, навіть в успішних українських ЮФ із періодичністю у 6-7 років виникають кризи. Завданням менеджерів є своєчасне реагування на такі ситуації [9]. Перший спосіб – виокремити найбільш конкурентну підсистему старої системи (стратегічні юридичні практики і послуги) і забезпечити її розвиток. Другий спосіб – укрупнити ЮФ. Причому, якщо фірма ще не вичерпала ресурси свого розвитку, її можна злити з іншою, «молодшою» за віком із тією ж головною функцією; якщо ж фірма є неспроможною до розвитку, доцільним є її поглинання або ліквідація. Зарубіжні ЮФ вдаються до укрупнення на будь-якій фазі життєвого циклу фірми, якщо не можуть подолати чергову управлінську кризу у своєму розвитку. В Україні, на противагу світовим тенденціям, юридичний бізнес під час управлінських криз тяжіє не так до об'єднання, як до дроблення.

Слід брати до уваги й *технологічну природу* консолідації юридичного бізнесу, пов'язану з проникненням в юридичну галузь технологічних інновацій, віртуалізацією (уберізацією) юридичних послуг. У найближчі 5-10 років очікується поступове перетікання юридичних послуг в Інтернет, зменшення їх вартості за рахунок автоматизації і більш досконалої конкуренції, зменшення

ролі юриста при підготовці багатьох документів (договори, податкові декларації) і проведенні типових процедур (реєстрації бізнесу, товарного знаку тощо) [10; 11]. Наслідком цього буде поступове скорочення кількості суб'єктів юридичного бізнесу – юристів та юридичних фірм. Ринок буде представлений тільки тими, хто зможе опанувати і ефективно користуватися новаціями.

Враховуючи наявність різних типів організаційних змін, різноманітність цілей, причин та наслідків об'єднання ЮФ, необхідно ставити питання про управління укрупненням юридичного бізнесу. Останнє передбачає вирішення кількох завдань: по-перше, управління підготовкою до об'єднання ЮФ: проведення комплексного аудиту об'єднуваних ЮФ, виявлення ризиків об'єднувального процесу; розроблення стратегії та планування конкретних дій для проведення трансформації; прийняття рішень із питань розроблення нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків; визначення необхідних ресурсів та бюджетів; по-друге, управління самим переходом від поточного стану ЮФ до бажаного, подолання опору організаційним змінам та управління ризиками подальшого розвитку; по-третє, постоб'єднуваче управління новоствореною ЮФ та оцінку ефективності об'єднувачих процесів.

Укрупнення ЮФ має сприяти здійсненню місії та цілей юридичної організації, бути адаптованим до стану макроекономічного середовища, забезпечувати зростання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних показників розвитку ЮФ. Але, зважаючи на характер і глибину організаційних і стратегічних змін ЮФ, що укрупнюються, а також на можливі наслідки об'єднання, партнери і менеджери ЮФ можуть вдаватися до альтернативних варіантів консолідації юридичного бізнесу. Серед них: стратегічні альянси, спільні підприємства, партнерські договори. Переваги надаються тій формі консолідації, яка в умовах чинного законодавства дає найбільший економічний ефект (мінімізацію витрат, досягнення конкурентних переваг, зменшення контролю з боку антимонопольних органів держави тощо).

Література

1. Старе на смітник // Український тиждень. – 2016. – 23-28.12. – № 51. – С. 36-37.
2. Борзенко-Мірошніченко, А. Ю. Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором як складова реформування системи вищої освіти / А. Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління

- проектами та розвиток виробництва : Збірник наук. праць. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 2(46). – С. 117-124.
3. Волков, О. Злиття і поглинання компаній: технології та результати [Електронний ресурс] / О. Волков. – Режим доступу : http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/031.htm.
 4. Our History [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hoganlovells.com/en/about-us>.
 5. Космина, А. International: Пороблено у Китаї [Електронний ресурс] / А. Космина // Укр. юрист. – 2012. – № 5. – Режим доступу : <http://jurist.ua/?article/142>.
 6. Юридична фірма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%84%D1%96%D1%80%D0%BC%D0%B0#.D0.A1.D1.82.D1.80.D1.83.D0.BA.D1.82.D1.83.D1.80.D0.B0_.D1.8E.D1.80.D0.B8.D0.B4.D0.B8.D1.87.D0.BD.D0.B8.D1.85_.D1.84.D1.96.D1.80.D0.BC_.D1.83_.D1.81.D0.B2.D1.96.D1.82.D1.96.
 7. Космина, А. International: Непрофільна активність [Електронний ресурс] / А. Космина // Укр. юрист. – 2012. – № 9. – Режим доступу : <http://jurist.ua/?article/232>.
 8. Руженцева, Є. З'їж мене, якщо зможеш [Електронний ресурс] / Є. Руженцева // Український юрист. – 2012. – № 5. – Режим доступу : <http://jurist.ua/?article/134>.
 9. «Новые деяния»: партнерские отношения и их эволюция [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://irynanikitina.com/blog/2014/05/26/NOVYE-DEYANIYA>.
 10. Ганеев, Р. Какие инновации нужны юридической сфере [Електронний ресурс] / Р. Ганеев. – Режим доступу : <http://therunet.com/articles/7413>.
 11. Юридичні стартапи на ринку юрпослуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://agalawyers.org/files/files/UJ_05_2016_30.pdf.

MATERIALS

**OF THE XIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND
PRACTICAL CONFERENCE**

**«SCIENCE AND CIVILIZATION-
2017»**

30 January -07 February , 2017

Volume 1
Economic science

SHEFFIELD
SCIENCE AND EDUCATION LTD
2017

SCIENCE AND EDUCATION LTD

Registered in ENGLAND & WALES Registered Number: 08878342
OFFICE 1, VELOCITY TOWER, 10 ST. MARY'S GATE,
SHEFFIELD, S YORKSHIRE, ENGLAND, S1 4LR

Materials of the
XIII International scientific and practical Conference
«SCIENCE AND CIVILIZATION- 2017», Volume 1 : Economic science .
Sheffield. Science and education LTD -96 p.

Editor: Michael Wilson
Manager: William Jones
Technical worker: Daniel Brown

**Materials of the XIII International scientific and practical conference,
«SCIENCE AND CIVILIZATION- 2017», 30 January -07 February ,
2017 on Economic science .**

For students, research workers.

Price 3 euro

ISBN 978-966-8736-05-6

© Authors , 2017

© SCIENCE AND EDUCATION LTD, 2017