

Перевозова І. В.

д-р екон. наук, проф.,

ORCID: 0000-0002-3878-802X;

Волошин Є. О.

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти та газу, м. Івано-Франківськ, Україна

ORCID: 0009-0001-0136-3597

ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОГО КОНСАЛТИНГУ В ЮРИДИЧНИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Євроінтеграційний курс України суттєво трансформує не лише правову систему загалом, а й підходи до організації управління в юридичних об'єднаннях, зокрема у сфері консалтингу. Цей процес охоплює не тільки адаптацію нормативно-правової бази, але й оновлення управлінських стратегій та професійних стандартів діяльності. Юридичний консалтинг, що виступає ключовим інструментом правового супроводу бізнесу, державних структур і міжнародних проєктів, поступово адаптується до нових викликів, пов'язаних із гармонізацією українського законодавства з *acquis communautaire* Європейського Союзу. Йдеться не лише про технічне впровадження нових положень, а й про глибинну інституційну трансформацію – запровадження принципів верховенства права, доброчесності, прозорості, відповідальності, етичності, антикорупційних запобіжників і цифровізації внутрішніх процесів.

У цьому контексті зростає значення управлінських рішень, що базуються на принципах комплаєнсу, прав людини та корпоративної етики, які дедалі більше інтегруються в професійні кодекси юридичних об'єднань. У результаті, система управління в юридичних компаніях зазнає істотної модернізації, яка відображає потребу у прозорості, етичності, антикорупційних запобіжниках і цифровізації внутрішніх процесів. Стає нормою залучення юридичних фірм до моніторингу нормативних змін на рівні ЄС, створення аналітичних відділів для відстеження судової практики Суду Європейського Союзу, формування міждисциплінарних команд для комплексного правового аудиту. Така еволюція сприяє не лише підвищенню професійної спроможності юридичних консалтингових структур, а й посиленню їхньої ролі як провідників реформ, що забезпечують імплементацію європейських норм у національне правове поле.

Одним із основних векторів впливу євроінтеграції є запровадження стандартів корпоративного управління, які вже стали нормою в провідних європейських юрфірмах. Це передбачає не лише формальне впровадження процедур, але й глибоку трансформацію управлінської філософії, зокрема орієнтацію на прозорість, підзвітність і сталість у прийнятті рішень. Децентралізація управлінських рішень дозволяє оперативню реагувати на виклики динамічного правового середовища, уникаючи надмірної бюрократії та концентрованої вертикалі влади. Колегіальність у прийнятті стратегічних кроків сприяє формуванню командної відповідальності та залученості, що є запорукою стабільного розвитку компанії. У цьому контексті створення комплаєнс-офісів виступає не лише інструментом контролю, але й запобіжником репутаційних ризиків, особливо при роботі з європейськими та міжнародними клієнтами.

Крім того, внутрішні аудити набувають нової ролі – вони слугують не лише фінансовому моніторингу, а й забезпеченню відповідності етичним нормам, стандартам захисту персональних даних (у тому числі GDPR) та антикорупційним критеріям, які дедалі частіше інтегруються у контракти з партнерами з ЄС. У відповідь на ці вимоги юридичні об'єднання в Україні дедалі частіше використовують європейські моделі управління, де ключову роль відіграє стратегічний менеджмент, орієнтований не лише на прибутковість, а й на довгострокову репутацію, сталі партнерства та суспільну довіру. Зростає значення внутрішніх політик, кодексів етики, процедур управління конфліктами інтересів та прозорих механізмів прийняття рішень, що є обов'язковими в рамках європейської корпоративної практики [1]. Усе це формує нову управлінську парадигму для юридичного консалтингу в Україні – таку, що узгоджується з принципами доброго врядування та інтегрує європейські цінності в професійну діяльність.

Водночас зростає значення спеціалізації та вертикалізації управління – компанії формують профільні департаменти з міжнародного права, комплаєнсу, захисту прав людини, енергетичного права тощо. Така структура сприяє кращому реагуванню на запити європейських партнерів і клієнтів, які очікують не лише якісного юридичного супроводу, але й розуміння специфіки законодавства ЄС. Приміром, консалтинг у сфері державних закупівель тепер неможливий без урахування директив ЄС, положень Угоди про асоціацію та принципів прозорості й відкритого доступу до ринку [2].

Інституційне посилення ролі юридичних фірм у процесах євроінтеграції також виявляється в їхній участі у законодавчій експертизі, моніторингу регуляторних актів та консультуванні з євроінтеграційних питань для органів влади, неурядових організацій та бізнесу. Наприклад, юридичні об'єднання часто долучаються до аналізу відповідності проєктів законів європейським нормам або розробляють стратегії захисту інтересів компаній у рамках транскордонних спорів [3].

Цифровізація – ще один важливий фактор змін, що посилюється в умовах євроінтеграції. В юридичних консалтингових структурах впроваджуються системи електронного документообігу, CRM-платформи, автоматизовані рішення для юридичного аналізу (LegalTech), що відповідають стандартам кібербезпеки, прийнятим у ЄС. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й зміцнити довіру до компанії з боку європейських партнерів, які звикли до високого рівня прозорості та захисту даних [4].

Не менш значущим є й культурний зсув у стилі управління. Європейські стандарти передбачають демократизацію робочих відносин, фокус на розвитку людського капіталу, гендерну рівність та інклюзивність у професійному середовищі. В юридичних фірмах України формується нове покоління лідерів, орієнтованих на етичне лідерство, партнерську модель відносин та соціальну відповідальність бізнесу. Це сприяє розширенню участі таких компаній у проєктах, що фінансуються ЄС, зокрема у сфері правової допомоги, медіації, антикорупційних ініціатив [5].

З огляду на вищезазначене, вплив євроінтеграції на систему управління юридичного консалтингу має комплексний характер – від організаційно-структурних змін до трансформації управлінської культури та технічного переоснащення. Організаційні трансформації охоплюють перехід до гнучкіших моделей управління, що базуються на принципах партнерства, горизонтальної комунікації та міжвідомчої координації, характерних для європейської практики. Все більшого значення набувають елементи стратегічного планування, управління проєктами, ризиками та знаннями, які дозволяють юридичним об'єднанням ефективно функціонувати в динамічному середовищі європейського правового простору.

Трансформація управлінської культури проявляється у переорієнтації цінностей – від домінування фінансових показників до стратегій сталого розвитку, де на перший план виходять довіра клієнтів, етична відповідальність та суспільна місія юридичних послуг. Відбувається перехід від культури «реактивного» юридичного супроводу до «проактивної» моделі, яка передбачає передбачення ризиків, попереднє консультування та стратегічне планування правової поведінки клієнтів.

Технічне переоснащення в умовах євроінтеграції включає цифрову трансформацію робочих процесів: впровадження LegalTech-рішень, інструментів автоматизованого аналізу правових документів, систем управління знаннями (Knowledge Management Systems), платформ для дистанційної роботи та електронного підпису. Це не лише забезпечує ефективність і швидкість обслуговування, але й дозволяє відповідати вимогам безпеки, конфіденційності та захисту даних відповідно до європейських стандартів (зокрема, GDPR).

Цей процес супроводжується не лише пристосуванням до зовнішніх вимог, а й внутрішньою мотивацією українських юридичних об'єднань до підвищення якості послуг, етичних стандартів та міжнародної конкурентоспроможності. Усе більше юридичних фірм ініціюють добровільну сертифікацію своїх процесів, долучаються до міжнародних професійних мереж, впроваджують ESG-підходи в управління і формують кадрові стратегії, орієнтовані на інтеграцію молодих фахівців, які мислять у категоріях європейських цінностей. У результаті, євроінтеграція стає не лише зовнішнім викликом, а й каталізатором глибокої модернізації стратегічного управління юридичного консалтингу.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. Посібник з корпоративного управління для малих та середніх підприємств. 2022. URL: https://ec.europa.eu/growth/sme/business-friendly-environment/sme-definition_en (дата звернення: 25.03.2025).
2. Угода про асоціацію між Україною та ЄС від 27.06.2014 р. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A22014A0529%2801%29> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Литвиненко А. Вплив європейської інтеграції на правові інститути України / Юридичний вісник України. 2023. № 2. С. 17–22.
4. Офіс ефективного регулювання (BRDO). Аналіз LegalTech в Україні: перспективи та виклики. Київ, 2023. 34 с. URL: <https://brdo.com.ua/research/legaltech-ukraine-2023> (дата звернення: 25.03.2025).
5. Іващенко І. Європейські підходи до управління в юридичному бізнесі // Підприємництво, господарство і право. 2024. № 3. С. 45–49.