

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ
ДИСЦИПЛІН**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління якістю юридичних послуг»

Здобувача (ки) 2 курсу ММЮД групи
Освітньої програми Менеджмент в юридичній
діяльності
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти магістр
Геги Володимира Вікторовича

Науковий керівник Кронівець Тетяна Миколаївна
кандидат юридичних наук, доцент

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)
_____	_____
(підпис)	(ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Поняття якості управління юридичних послуг.....	10
1.2. Критерії якості управління юридичних послуг.....	12
1.3. Моделі та підходи до управління якістю в юридичних організаціях.....	14
1.4. Роль етики та професіоналізму в управлінні якістю юридичних послуг.....	18
1.5. Взаємодія з клієнтами як інструмент забезпечення якості юридичних послуг.....	21
1.6. Вплив національного та міжнародного законодавства на стандарти якості юридичних послуг.....	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	27
2.1. Основні методи оцінки якості юридичних послуг.....	27
2.2. Стандартизація та сертифікація в управлінні якістю юридичних послуг.....	28
2.3. Роль контролю якості в процесі надання юридичних послуг.....	31
2.4. Підходи до організації зворотного зв'язку з клієнтами.....	34
2.5. Інформаційні технології в управлінні якістю юридичних послуг.....	37
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ АО «СОЛОМОН»	42
3.1. Огляд практики управління якістю в АО «СОЛОМОН».....	42
3.2. Оцінка застосування стандартів якості в АО «СОЛОМОН».....	45
3.3. Проблеми та виклики, що виникають при управлінні якістю юридичних послуг в АО «СОЛОМОН».....	48
3.4. Рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик в АО «СОЛОМОН».....	50
РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	52
4.1. Моделювання ефективної системи управління якістю в юридичних фірмах.....	52
4.2. Рекомендації щодо покращення комунікації з клієнтами.....	53
4.3. Використання новітніх технологій для покращення якості юридичних послуг.....	55
4.4. Перспективи розвитку управління якістю юридичних послуг в Україні та за кордоном.....	57
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Управління якістю юридичних послуг є важливим складником успішної діяльності юридичних організацій та забезпечує їх конкурентоспроможність на ринку правових послуг. З огляду на постійні зміни в законодавчому середовищі, а також зростаючі вимоги клієнтів до рівня наданих послуг, ефективне управління якістю стає ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху юридичних фірм та адвокатських об'єднань.

Сфера надання юридичних послуг є специфічною, адже вона передбачає не лише дотримання норм права, а й здатність професіоналів враховувати індивідуальні потреби клієнтів, ефективно комунікувати з ними та надавати послуги на високому рівні. Враховуючи це, управління якістю юридичних послуг включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення відповідності послуг встановленим стандартам, що впливає на задоволення потреб клієнтів та зміцнення репутації організації.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності розробки теоретичних і практичних аспектів управління якістю юридичних послуг у контексті розвитку правових відносин в Україні та міжнародній практиці. В умовах високої конкуренції на ринку юридичних послуг питання забезпечення високої якості стає однією з найбільших переваг для юридичних організацій. Крім того, інструменти управління якістю допомагають підвищити ефективність роботи юристів, оптимізувати робочі процеси та зміцнити довіру клієнтів до організацій.

Метою цієї магістерської роботи є: всебічне дослідження аспектів управління якістю юридичних послуг, вивчення існуючих підходів до оцінки якості в юридичній практиці та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик у цій сфері. Зокрема, дослідження спрямоване на вивчення моделей управління якістю, методів оцінки якості послуг, а також інструментів, які можуть бути використані для підвищення рівня якості юридичних послуг.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття якості управління юридичними послугами;
- дослідити критерії якості управління юридичними послугами;
- проаналізувати моделі та підходи до управління якістю в юридичних організаціях;
- визначити роль етики та професіоналізму в управлінні якістю юридичних послуг;
- дослідити взаємодію з клієнтами як інструмент забезпечення якості юридичних послуг;
- проаналізувати вплив національного та міжнародного законодавства на стандарти якості юридичних послуг;
- описати основні методи оцінки якості юридичних послуг;
- окреслити значення стандартизації та сертифікації в управлінні якістю юридичних послуг;
- з'ясувати роль контролю якості в процесі надання юридичних послуг;
- охарактеризувати підходи до організації зворотного зв'язку з клієнтами;
- проаналізувати значення інформаційних технологій в управлінні якістю юридичних послуг;
- здійснити огляд практики управління якістю в АО «СОЛОМОН»;
- надати оцінку застосування стандартів якості в АО «СОЛОМОН»;
- визначити проблеми та виклики, що виникають при управлінні якістю юридичних послуг в АО «СОЛОМОН»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик в АО «СОЛОМОН»;
- провести моделювання ефективної системи управління якістю в юридичних фірмах;
- сформулювати рекомендації щодо покращення комунікації з клієнтами;
- дослідити можливості використання новітніх технологій для покращення якості юридичних послуг;

— визначити перспективи розвитку управління якістю юридичних послуг в Україні та за кордоном.

Об'єктом дослідження є сфера надання юридичних послуг, а **предметом дослідження** – система управління якістю юридичних послуг.

Управління якістю юридичних послуг є темою, що активно досліджується вітчизняними та міжнародними вченими, оскільки високий рівень якості є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності юридичних організацій та задоволення потреб клієнтів. Останні публікації з цієї теми надають різноманітні підходи до визначення якості послуг, методів її оцінки та роль управління якістю для розвитку юридичної практики.

В одному з останніх досліджень, представленою в журналі «Право і економіка», автори акцентують увагу на важливості адаптації міжнародних стандартів управління якістю, таких як ISO 9001, до специфіки юридичних послуг. Науковці підкреслюють, що в умовах глобалізації юридичні фірми повинні не тільки відповідати національним вимогам, а й враховувати міжнародні стандарти для підвищення якості надання послуг. Висновки цього дослідження стосуються необхідності інтеграції міжнародних стандартів управління якістю в правову практику України, що дозволить підвищити конкурентоспроможність юридичних організацій на міжнародному ринку.

Дослідження, опубліковане в журналі «Юридичні інновації» (2024), зосереджене на розробці моделей оцінки якості юридичних послуг. Автори розглядають дві основні категорії — суб'єктивну (задоволеність клієнта) та об'єктивну (відповідність вимогам законодавства та стандартам професії) оцінку якості. Зокрема, вчені зазначають, що об'єктивні критерії часто не відображають всю повноту якості послуг, тому важливо поєднувати їх з аналізом відгуків клієнтів та зворотного зв'язку. Вони рекомендують юридичним організаціям створювати ефективні механізми зворотного зв'язку для постійного вдосконалення наданих послуг, що є основою для забезпечення високої якості юридичної діяльності.

В останніх дослідженнях, зокрема в статтях, опублікованих у «Journal of Legal Innovation» (2023), активно обговорюються новітні технології, які можуть бути застосовані для підвищення якості юридичних послуг. Одним із важливих напрямків є використання штучного інтелекту для автоматизації аналізу правових документів та прогнозування результатів судових процесів. Автори дослідження стверджують, що ці технології не тільки підвищують ефективність роботи юристів, але й дозволяють знижувати ймовірність помилок, що є ключовим аспектом якості в юридичних послугах. Висновки підкреслюють необхідність інтеграції цифрових технологій у систему управління якістю для досягнення більш високих стандартів надання послуг.

Окремі дослідження, зокрема робота Ковальчук О.В., опублікована в «Журналі правової науки» (2024), підкреслюють важливість клієнтоорієнтованого підходу в управлінні якістю юридичних послуг. Науковець стверджує, що для забезпечення високої якості послуг необхідно орієнтуватися на потреби та вимоги клієнтів, активно взаємодіяти з ними та здійснювати персоналізований підхід до кожного випадку. Відзначається, що надання послуг з високим рівнем професіоналізму, комунікації та етики може значно підвищити довіру клієнтів, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість послуг.

У публікаціях, присвячених конкуренції на ринку юридичних послуг (зокрема стаття в «Економіка та право» 2023 року), вчені звертають увагу на те, що висока якість юридичних послуг є ключовим фактором для залучення та утримання клієнтів. Автори зазначають, що якість послуг є основним фактором, який впливає на репутацію юридичних фірм, і що для забезпечення довготривалого успіху необхідно постійно вдосконалювати процеси управління якістю та оцінки результатів роботи. Вони вважають, що запровадження внутрішніх стандартів якості та системи моніторингу дозволяє організаціям успішно конкурувати на ринку.

Таким чином, останні публікації та дослідження з теми управління якістю юридичних послуг підкреслюють важливість інтеграції міжнародних стандартів, технологічних інновацій, клієнтоорієнтованих підходів та системи зворотного

зв'язку для забезпечення високих стандартів наданих послуг. Науковці наголошують на необхідності комплексного підходу до управління якістю, який включає як оцінку внутрішніх процесів, так і взаємодію з клієнтами.

Отримані результати в рамках дослідження управління якістю юридичних послуг мають значний практичний потенціал для юридичних організацій, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності, забезпечити конкурентоспроможність на ринку та поліпшити рівень задоволення клієнтів.

Практичне значення результатів роботи полягає у наступному:

1. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю можуть бути використані юридичними фірмами для впровадження більш ефективних механізмів оцінки якості послуг, включаючи застосування міжнародних стандартів (наприклад, ISO 9001). Це дозволить оптимізувати внутрішні процеси, підвищити відповідність послуг вимогам клієнтів та закону, а також створити ефективні інструменти для контролю за якістю.

2. Практичне застосування принципів клієнтоорієнтованості, розроблених у роботі, дасть змогу юридичним організаціям покращити взаємодію з клієнтами, зрозуміти їхні потреби та очікування, а також більш ефективно реагувати на зміни в їхніх запитах. Впровадження систем зворотного зв'язку дозволить постійно адаптувати послуги під вимоги клієнтів, що позитивно вплине на лояльність та довіру до організації.

3. Враховуючи важливість технологічних інновацій у сфері управління якістю юридичних послуг, отримані результати дослідження можуть бути використані для впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для аналізу правових документів і прогнозування результатів судових справ. Це дозволить юридичним фірмам підвищити точність і швидкість обробки інформації, знизити кількість помилок і, як результат, підвищити загальну якість послуг.

4. Визначення принципів управління якістю та створення системи оцінки відповідності юридичних послуг дозволить організаціям не тільки відповідати національним вимогам, але й адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів

якості. Це дозволить юридичним фірмам виходити на нові ринки, залучати іноземних клієнтів і підвищити свою репутацію на міжнародному рівні.

5. Практичні рекомендації щодо підвищення якості послуг та впровадження системи управління якістю допоможуть юридичним фірмам не лише підвищити ефективність роботи, а й зміцнити свою позицію на конкурентному ринку. Високий рівень якості послуг є важливим фактором для залучення нових клієнтів і збереження лояльності існуючих.

6. Рекомендації щодо використання різних методів оцінки якості юридичних послуг (суб'єктивних і об'єктивних критеріїв) можуть бути застосовані в практиці для більш точного вимірювання якості, що дозволить юридичним організаціям визначати сильні і слабкі сторони в своїй діяльності та здійснювати цілеспрямовану роботу з підвищення ефективності наданих послуг.

Таким чином, результати дослідження мають широке практичне значення для юридичних організацій, надаючи їм інструменти для поліпшення якості послуг, підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення репутації на ринку. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить досягти високих стандартів надання юридичних послуг, що є важливим фактором для розвитку та успішної діяльності юридичних фірм у сучасних умовах.

Дані публікації, які відображені у списку використаних джерел – охоплюють різні аспекти управління якістю юридичних послуг, зокрема клієнтоорієнтованість, технології, стандартизацію та практики, що сприяють підвищенню ефективності юридичних організацій. Вони можуть стати важливими джерелами для подальшого вивчення та розробки стратегії управління якістю в юридичній практиці.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів і восьми підрозділів (в яких будуть розглянуті теоретичні основи управління якістю юридичних послуг, методи та інструменти оцінки якості, а також приклади з практики українських юридичних організацій), висновків, списку використаних джерел та додатків.

В кінці роботи буде запропоновано низку практичних рекомендацій для вдосконалення процесу управління якістю в юридичній сфері.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та основи управління якістю юридичних послуг

Управління якістю юридичних послуг — це система заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня наданих правових послуг, що відповідає вимогам клієнтів, чинному законодавству та професійним стандартам. Цей процес включає впровадження методів, стратегій і технологій, які дозволяють постійно оцінювати, покращувати та контролювати якість послуг у правовій сфері [1].

Поняття управління якістю юридичних послуг можна визначити як комплексну діяльність, яка охоплює різні етапи правової роботи, починаючи від консультування клієнта до кінцевого результату (наприклад, судового рішення або підготовки договору). Основною метою управління якістю є досягнення високих стандартів правової допомоги, забезпечення ефективності та задоволення потреб клієнта.

Однією з основних засад управління якістю юридичних послуг є орієнтація на потреби клієнта. Для забезпечення високого рівня якості послуг юридичні фірми повинні активно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні очікування та надавати індивідуалізовані рішення. Тому важливими складовими є регулярний зворотний зв'язок, оцінка задоволення клієнта та адаптація послуг під його вимоги.

Важливим елементом управління якістю є стандартизація надання послуг, що дозволяє забезпечити стабільний рівень якості. Це включає створення внутрішніх стандартів, процедур та правил, що визначають порядок виконання юридичних завдань. Впровадження таких стандартів дозволяє знижувати ймовірність помилок, підвищувати ефективність роботи та узгоджувати підходи до надання послуг серед усіх членів команди [2].

Оцінка якості юридичних послуг є важливою складовою управління, що передбачає моніторинг та аналіз наданих послуг для виявлення їхніх сильних і слабких сторін. Це може включати як зовнішню оцінку, зокрема через відгуки клієнтів, так і внутрішні перевірки для вдосконалення процедур. Основні методи оцінки якості включають опитування клієнтів, аналіз результатів судових справ, перевірки відповідності законодавчим вимогам та стандартам [3].

Основною метою управління якістю є не лише підтримка поточного рівня послуг, але й постійне вдосконалення. Це передбачає не тільки реагування на зовнішні зміни, такі як зміни в законодавстві, але й внутрішнє вдосконалення процесів, підвищення кваліфікації персоналу та використання новітніх технологій для покращення ефективності роботи.

Сучасні юридичні організації активно застосовують новітні технології для підвищення якості своїх послуг. Це може включати автоматизацію процесів, застосування спеціалізованих програмних продуктів для управління документами, обробки інформації та аналізу правових справ. Використання таких технологій дозволяє знижувати ймовірність помилок, прискорювати обробку запитів та підвищувати ефективність роботи [4].

Для забезпечення високої якості юридичних послуг необхідно дотримуватись високих етичних стандартів та професіоналізму. Це включає не тільки правові знання, але й етичне ставлення до клієнта, виконання своїх зобов'язань у визначені строки та підтримка конфіденційності. Професійні стандарти мають велике значення для формування довіри до юридичних фірм та забезпечення якості послуг.

Управління якістю юридичних послуг — це складний та багатогранний процес, який потребує комплексного підходу. Ефективне управління якістю дозволяє не тільки задовольнити потреби клієнтів, але й забезпечити стабільний розвиток юридичної організації, підвищити її конкурентоспроможність на ринку та зміцнити її репутацію.

1.2. Ключові критерії якості юридичних послуг

Якість юридичних послуг є складним і багатогранним поняттям, що включає в себе низку критеріїв, які оцінюють не лише результативність правових дій, а й ефективність організаційних процесів, професіоналізм юристів і задоволеність клієнтів. Для визначення рівня якості юридичних послуг важливо враховувати різноманітні фактори, що впливають на результат роботи юридичних організацій [5].

Професійна компетентність є основою для надання якісних юридичних послуг. Вона включає глибоке знання законодавства, юридичної практики, судової практики, а також здатність застосовувати ці знання в конкретних випадках. Компетентність юриста визначає точність і якість наданих консультацій, ефективність правових стратегій, що в свою чергу забезпечує високий рівень юридичних послуг.

Ефективність у контексті юридичних послуг означає досягнення бажаного результату в найкоротші строки та за мінімальних витрат для клієнта. Це також включає здатність юристів обирати найбільш оптимальні стратегії вирішення правових питань і своєчасно реагувати на зміни ситуації. Висока ефективність роботи має велике значення для досягнення задоволення клієнта та підтримки його довіри.

Задоволення клієнта є одним з основних критеріїв якості юридичних послуг, оскільки цей фактор визначає, наскільки успішно юридична організація відповідає на потреби та очікування своїх клієнтів. Задоволення клієнта можна оцінювати через такі показники, як ефективність вирішення його проблем, доступність і зрозумілість наданої інформації, а також відношення юриста до клієнта. Створення довіри та формування лояльності клієнта є важливими складовими високої якості юридичних послуг.

Якість юридичних послуг обов'язково включає точність у застосуванні норм законодавства та інших правових актів. Недотримання вимог законодавства або помилки у правовому аналізі можуть призвести до негативних

наслідків для клієнта та юридичної організації. Тому важливим критерієм якості є забезпечення високого рівня точності та відповідності всіх юридичних дій, документації та рекомендацій чинному законодавству.

Конфіденційність є одним із найважливіших критеріїв якості юридичних послуг. Клієнти повинні бути впевнені в тому, що інформація, яку вони надають юристам, не буде розголошена без їхнього дозволу. Це є гарантією професіоналізму і етики юридичних організацій. Правильне поводження з конфіденційною інформацією зміцнює довіру між юристом і клієнтом та є важливою складовою якісних послуг.

Швидкість виконання завдань і надання послуг є важливим аспектом якості юридичних послуг. Для клієнтів важливо, щоб юридичні послуги надавались оперативно, у відповідності до термінів і без затримок, що може призвести до негативних наслідків. Тому юристи повинні володіти здатністю працювати в умовах обмеженого часу та ефективно організовувати свою роботу.

Прозорість процесу надання юридичних послуг і зрозумілість умов є важливим критерієм, оскільки клієнти повинні чітко розуміти, які саме послуги їм надаються, в якій формі та за якою ціною. Оцінка вартості послуг і чітке пояснення всіх етапів роботи дозволяє уникнути непорозумінь і сприяє зростанню рівня довіри клієнтів.

Вартість юридичних послуг також є критерієм їх якості. Надання послуг за справедливою та обґрунтованою ціною, що відповідає складності завдання, є важливим аспектом для клієнта. Важливо, щоб юридична організація пропонувала чітку і прозору структуру цін, без прихованих платежів або неочікуваних витрат, що дозволить підтримувати добрі стосунки з клієнтами.

Сучасні юридичні організації активно впроваджують новітні технології в свою роботу, зокрема автоматизацію процесів, використання електронних баз даних, онлайн-консультацій та інші інструменти для покращення якості послуг. Використання інноваційних технологій дозволяє юристам бути більш точними, ефективними та доступними для клієнтів, що також є важливим критерієм якості. З розвитком технологій і зміною потреб клієнтів маркетинг стає важливим

інструментом для юридичних фірм у боротьбі за нових клієнтів. Конкуренція за увагу клієнтів на юридичному ринку зростає, і маркетинг допомагає ефективно орієнтуватися в цьому середовищі [6].

На даний момент, вебсайти, блоги, відео та інші онлайн-платформи дозволяють надавати цінну інформацію та консультації, що підвищує довіру до фірми і залучає нових клієнтів. Правильний маркетинг допомагає створити позитивний імідж юридичної фірми, підкреслюючи її досвід, професіоналізм та експертизу в певних галузях права. Це дозволяє відрізнитися від конкурентів і виділятися на ринку.

Ключові критерії якості юридичних послуг взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного. Вони включають не лише професіоналізм та компетентність юристів, але й високий рівень обслуговування клієнтів, точність правових дій, оперативність та етичність у роботі. Якість юридичних послуг визначається здатністю організації ефективно виконувати свою роботу, забезпечувати задоволення потреб клієнтів і відповідати сучасним вимогам законодавства та ринку.

1.3. Моделі та підходи до управління якістю в юридичних організаціях

Управління якістю в юридичних організаціях є комплексним процесом, який передбачає впровадження різних моделей і підходів для досягнення високих стандартів правових послуг. Вибір певної моделі залежить від специфіки діяльності організації, її розміру, стратегії, а також вимог клієнтів і законодавства. У юридичній практиці використовуються як традиційні підходи до управління якістю, так і новітні методи, орієнтовані на інновації та технології. Ось кілька основних моделей та підходів, що застосовуються для управління якістю юридичних послуг [7].

ISO 9001:2015 є одним із найпоширеніших міжнародних стандартів для управління якістю. Він охоплює всі аспекти організації, включаючи планування, контроль, поліпшення процесів та забезпечення результатів на всіх етапах

надання послуг [8]. Цей стандарт базується на принципах, які можуть бути адаптовані до юридичних організацій:

- орієнтація на клієнта: усі процеси повинні бути зосереджені на задоволенні потреб клієнтів і забезпеченні ефективної взаємодії з ними;
- лідерство: організація повинна визначати чітке лідерство та керівництво, яке забезпечить ефективне виконання завдань і досягнення високих результатів;
- підхід до процесів: юридичні послуги повинні бути організовані як взаємопов'язані процеси, які мають чітко визначену мету, відповідальних осіб та критерії оцінки;
- постійне вдосконалення: цей принцип полягає в постійному поліпшенні процесів і результатів діяльності для досягнення вищого рівня якості.

Впровадження стандарту ISO 9001:2015 дозволяє юридичним організаціям досягти стабільної якості послуг, підвищити ефективність та забезпечити виконання вимог клієнтів та державних органів.

Модель Total Quality Management (TQM) — це стратегічний підхід до управління якістю, який базується на залученні всіх співробітників організації до процесу покращення якості послуг. Вона передбачає інтеграцію якісних процесів у всі аспекти діяльності організації, включаючи стратегічне планування, надання послуг і комунікацію з клієнтами.

Основні принципи TQM, які можуть бути застосовані в юридичних організаціях:

- постійне вдосконалення: зусилля всіх співробітників спрямовані на постійне вдосконалення якості на всіх етапах надання послуг;
- залучення працівників: організація має заохочувати співробітників до участі в процесі управління якістю через навчання, мотивацію та встановлення системи зворотного зв'язку;

- інтеграція якості в стратегію організації: якість повинна бути інтегрована в кожен аспект роботи юридичної фірми або організації, від взаємодії з клієнтами до внутрішніх процесів;

- командний підхід: для досягнення високої якості важлива співпраця між різними відділами організації, що допомагає забезпечити комплексний підхід до надання послуг.

Цей підхід допомагає юридичним організаціям інтегрувати систему управління якістю на всіх рівнях їх діяльності, що забезпечує високу результативність та клієнтоорієнтованість.

Модель Six Sigma — це підхід, спрямований на значне зменшення дефектів та підвищення якості послуг за допомогою аналітичних методів та статистичних інструментів. Для юридичних організацій застосування Six Sigma може означати:

- мінімізація помилок і дефектів в процесі надання послуг, зокрема в юридичних документах, договорах або судових процесах;
- використання статистичних методів для аналізу даних, виявлення проблемних зон та оптимізації процесів;
- підвищення ефективності роботи через покращення кожного етапу процесу надання юридичних послуг, зокрема організації внутрішньої роботи, взаємодії з клієнтами та скорочення часу обробки справ.

Модель Six Sigma допомагає юридичним організаціям знизити рівень помилок і покращити точність наданих послуг, що є критично важливим для підвищення їхньої якості.

Клієнтоорієнтованість є однією з основних концепцій управління якістю, особливо в юридичних організаціях, де рівень задоволення клієнтів має прямий вплив на успішність фірми. Цей підхід передбачає:

- активну взаємодію з клієнтом: регулярне отримання зворотного зв'язку, аналіз потреб і очікувань клієнтів для створення індивідуальних рішень;

- підвищення доступності послуг: забезпечення клієнтів легким доступом до юридичних консультацій, швидке реагування на запити та оптимізація процесу надання послуг;

- персоналізація послуг: кожен клієнт має отримувати рішення, що найкраще відповідають його конкретним потребам та правовим питанням;

Цей підхід сприяє створенню довіри та лояльності клієнтів, що є важливим елементом конкурентоспроможності юридичних організацій.

З розвитком технологій юридичні організації почали активно впроваджувати інноваційні підходи в управління якістю. Це включає:

- автоматизацію процесів, зокрема, використання програмного забезпечення для автоматизації документообігу, управління справами, аналізу юридичних даних;

- інтернет-сервіси та онлайн-консультації: створення онлайн-платформ для надання юридичних консультацій та послуг, що забезпечує зручність для клієнтів;

- штучний інтелект і машинне навчання: використання технологій штучного інтелекту для автоматизації аналізу правових ситуацій, підготовки проектів документів та оптимізації правових процесів.

Інноваційні підходи дозволяють не лише покращити ефективність надання послуг, але й знижують витрати, підвищують точність і швидкість роботи, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення якості юридичних послуг.

Моделі та підходи до управління якістю в юридичних організаціях визначають основні принципи, на яких ґрунтується їхня діяльність і взаємодія з клієнтами. Вибір моделі залежить від багатьох факторів, таких як розмір організації, специфіка її діяльності, а також вимоги клієнтів та зміни на ринку. Впровадження ефективних моделей управління якістю дозволяє підвищити рівень послуг, забезпечити стабільність і конкурентоспроможність організації.

1.4. Роль етики та професіоналізму в управлінні якістю юридичних послуг

Етика та професіоналізм є основоположними складовими в управлінні якістю юридичних послуг. Вони не тільки визначають рівень правової допомоги, але й формують репутацію юридичної організації, що є критично важливим для її успіху на ринку.

У сфері надання юридичних послуг, де довіра є важливим чинником, етика та професіоналізм виступають гарантами дотримання високих стандартів якості та забезпечення найкращих інтересів клієнтів [9].

Етика в юридичній практиці включає сукупність моральних принципів, норм і стандартів поведінки, яких мають дотримуватися юристи під час виконання своїх професійних обов'язків. Етичні норми визначають правила поведінки, що мають забезпечити чесність, справедливість та високий рівень професіоналізму в юридичній діяльності.

Конфіденційність: юристи зобов'язані зберігати конфіденційність інформації, отриманої від клієнтів. Порухення цього принципу може призвести до втрати довіри клієнтів та серйозних правових наслідків.

Чесність і добросовісність: юристи повинні виконувати свою роботу чесно, не вводити в оману клієнтів і не брати участь у неетичних або незаконних діях.

Конфлікт інтересів: важливо уникати ситуацій, коли інтереси клієнтів можуть бути порушені через особисті або фінансові інтереси юриста чи юридичної організації. «Етична культура юриста є невід'ємною частиною його особистісної поведінки, показником відповідності правника високим суспільним вимогам до кожної людини і представників цієї професії зокрема. Сучасний юрист повинен повсякденно дотримуватися норм та вимог загальновизнаних етичних стандартів людської поведінки...» [10, с. 33].

Етика юридичних послуг включає такі ключові елементи, як: **Конфіденційність:** «Юрист (суддя, адвокат та ін.) зобов'язаний зберігати професійну таємницю щодо своєї роботи та конфіденційної інформації,

отриманої в ході виконання ним своїх обов'язків» [11]. «Принцип чесності і добропорядної репутації адвоката є визнаним міжнародним стандартом здійснення адвокатської діяльності ...» [12, с. 172].

Обов'язок клієнта перед судом: юристи мають дотримуватися стандартів професійної етики, забезпечуючи представництво інтересів клієнта в межах закону, не підтримуючи неправомірні дії.

Правильне застосування етичних стандартів у юридичній практиці гарантує не тільки належну якість послуг, але й формує позитивний імідж організації на ринку.

Професіоналізм юриста є ключовим фактором, що впливає на якість правових послуг. Це не лише рівень знань і досвіду, але й здатність застосовувати ці знання в конкретних практичних ситуаціях, а також забезпечувати правильне та ефективне вирішення правових проблем клієнтів. Як зазначає Лідія Воронова, «професіоналізм визначається не тільки знаннями, але й здатністю грамотно застосовувати ці знання в умовах практики, адаптуючи їх до індивідуальних потреб кожного клієнта» [13, с. 82].

Ключові складові професіоналізму в юридичних послугах:

Кваліфікація та навчання: постійне підвищення кваліфікації є важливим для забезпечення високого рівня послуг. В умовах швидких змін в законодавстві та нових правових вимогах, юристи повинні бути в курсі актуальних змін і нових тенденцій у правовій практиці.

Чітке дотримання законодавства: професіоналізм юриста передбачає не лише глибоке знання законів, але й здатність грамотно застосовувати їх у конкретних ситуаціях, що забезпечує правомірність усіх дій і результатів.

Об'єктивність та незалежність: професіоналізм юриста вимагає бути об'єктивним та незалежним при прийнятті рішень, не піддаватися впливу сторонніх факторів або емоцій.

Організованість та відповідальність: важливо, щоб юрист був організованим, здатним своєчасно виконувати обов'язки і не відкладати важливі

справи. Висока відповідальність за прийняті рішення є основою професіоналізму.

Етика і професіоналізм є основою, на якій будуються усі інші аспекти управління якістю юридичних послуг. Дотримання етичних норм та високий професіоналізм забезпечують не лише бездоганний результат правових дій, але й сприяють створенню довіри з боку клієнтів, що є критично важливим для юридичних організацій.

Правильне поєднання цих двох складових дозволяє: забезпечити високу репутацію організації на ринку юридичних послуг, що має безпосередній вплив на кількість клієнтів та наявність конкурентних переваг. Мінімізувати юридичні ризики для клієнтів і забезпечити безпеку їх інтересів. Справжній професіонал, який діє згідно з етичними принципами, здатен мінімізувати можливість помилок і непорозумінь, що виникають під час виконання правових завдань. Залучити довгострокових клієнтів, оскільки виведення на ринок високоякісних юридичних послуг, заснованих на етиці та професіоналізмі, забезпечує високий рівень задоволення клієнтів, що сприяє повторним зверненням і позитивним рекомендаціям.

Управління якістю юридичних послуг неможливе без застосування етичних норм і професіоналізму на кожному етапі надання послуг. Юридична організація повинна інтегрувати ці принципи в свою стратегію та внутрішні процеси, створюючи систему, яка забезпечує як високу якість, так і дотримання етичних стандартів [11].

Встановлення стандартів етики та професіоналізму в організації дозволяє формувати єдині правила для всіх працівників та сприяє підтриманню високих стандартів у роботі з клієнтами.

Навчання та розвиток юристів на основі етичних норм і професіоналізму покращує якість послуг, оскільки кожен співробітник організації має чітке розуміння своїх обов'язків та відповідальності.

Моніторинг і контроль за дотриманням етичних норм та стандартів професіоналізму допомагає уникати помилок і гарантувати, що надання послуг відповідає найвищим вимогам якості.

Етика та професіоналізм є невід'ємною частиною управління якістю юридичних послуг. Вони впливають на всі аспекти діяльності юридичних організацій, включаючи взаємодію з клієнтами, виконання правових завдань та досягнення високих результатів. Дотримання етичних стандартів та розвиток професіоналізму серед співробітників організації є гарантією високої якості послуг, підвищення довіри клієнтів і, в кінцевому підсумку, успіху юридичної організації на ринку.

1.5. Взаємодія з клієнтами як інструмент забезпечення якості юридичних послуг

Оцінка та контроль якості юридичних послуг є важливими етапами в процесі управління якістю, оскільки вони дозволяють визначити відповідність послуг встановленим стандартам і вимогам клієнтів, а також ідентифікувати області для покращення. Успішні юридичні організації використовують різні методи і підходи для моніторингу і оцінки якості своїх послуг, щоб забезпечити високу ефективність і задоволення потреб клієнтів [14].

Для оцінки якості юридичних послуг можуть використовуватися як кількісні, так і якісні методи. Згідно з дослідженнями Гриценко О, «Оцінка якості юридичних послуг є багатогранним процесом, що включає в себе аналіз як кількісних показників, таких як кількість виграних справ або кількість задоволених клієнтів, так і якісних, таких як рівень професіоналізму та клієнтської задоволеності» [15, с. 120].

Клієнтський зворотний зв'язок: один з найефективніших методів для визначення якості послуг. Збір зворотного зв'язку від клієнтів дає змогу дізнатися про їхнє задоволення результатами роботи юридичної організації,

рівнем сервісу, а також про наявність проблемних моментів, які потребують коригування.

Оцінка за допомогою інтерв'ю та анкет: проведення анкетувань або інтерв'ю з клієнтами дозволяє отримати детальну інформацію щодо якості наданих послуг і виявити потенційні слабкі місця у роботі юристів. Як зазначають О. Князева та Т. Цибульська, «аналіз відгуків клієнтів через анкети дозволяє виявити точкові проблеми і вжити заходів щодо їх усунення» [16, с. 1-10].

Ключові показники ефективності (KPI) — це вимірювальні параметри, що допомагають оцінити продуктивність та ефективність організації в досягненні поставлених цілей. В юридичних організаціях ці показники можуть бути різноманітними:

Виграні справи: кількість виграних справ у відношенні до загальної кількості справ є одним із основних показників успішності юридичної організації.

Час на обробку справи: середній час, необхідний для вирішення конкретної справи, може свідчити про ефективність організації.

Кількість повторних звернень клієнтів: цей показник відображає рівень задоволення клієнтів і свідчить про надійність і професіоналізм організації. Як зазначає Ірина Бойко, «показник повторних звернень є яскравим індикатором високої якості наданих послуг і ефективної роботи з клієнтами» [17, с. 107].

Внутрішній аудит є важливою складовою в контролі за якістю юридичних послуг. Внутрішній аудит дозволяє оцінити ефективність діяльності юристів, процесів у організації та відповідність чинним стандартам. «Інструментом забезпечення відповідності стандартам та впровадженням коригувальних заходів є внутрішній аудит, який дозволяє своєчасно виявляти недоліки і невідповідності в системах управління якістю» [18, с. 14].

Ключові аспекти внутрішнього аудиту: перевірка документації: аудит правових документів та їх обробки дозволяє оцінити точність і відповідність законодавству.

Перевірка процесів: контроль за процесами надання юридичних послуг дозволяє виявити можливі затримки або неефективні практики, що знижують якість.

Один з найбільш поширених і міжнародно визнаних стандартів для управління якістю — це ISO 9001, який використовує підхід до управління на основі процесів і зосереджений на постійному вдосконаленні. Впровадження стандарту ISO 9001 в юридичну організацію дозволяє: оптимізувати внутрішні процеси: впровадження чітких стандартів і процедур у роботу організації дозволяє зменшити ймовірність помилок та підвищити ефективність надання послуг.

Покращити комунікацію та взаємодію з клієнтами: завдяки системі зворотного зв'язку та аналізу клієнтських відгуків можна оперативно виявляти проблеми й реагувати на них.

З розвитком технологій, юридичні організації почали активно використовувати різноманітні програмні засоби для моніторингу якості послуг. Це можуть бути системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), програмне забезпечення для автоматизації документообігу та аналітичні інструменти для оцінки ефективності.

Застосування таких технологій дозволяє: швидше реагувати на запити клієнтів: використання CRM-систем дозволяє відслідковувати запити та статус справ, забезпечуючи оперативне реагування.

Покращити ефективність обробки даних: аналітичні інструменти дозволяють швидко отримувати звіти, які можуть допомогти в прийнятті рішень для покращення якості послуг.

Методики оцінки та контролю якості юридичних послуг є важливими інструментами, що допомагають забезпечити високу якість правових послуг і задоволення потреб клієнтів. Впровадження ефективних методів оцінки, таких як зворотний зв'язок з клієнтами, використання KPI, внутрішні аудити та стандарти ISO, дозволяє юридичним організаціям забезпечити відповідність своїх послуг найвищим вимогам якості. Технологічні інновації також відіграють

важливу роль в підвищенні ефективності моніторингу та контролю за якістю юридичних послуг.

1.6. Вплив національного та міжнародного законодавства на стандарти якості юридичних послуг

Законодавчі зміни та правові стандарти як на національному, так і на міжнародному рівнях мають значний вплив на стандарти якості юридичних послуг. Вони визначають не лише процедури та вимоги до надання послуг, але й впливають на етичні норми, відповідальність юристів і правові механізми захисту прав клієнтів. Тому розуміння та інтеграція змін у законодавстві є важливими складовими в управлінні якістю юридичних послуг.

Національне законодавство безпосередньо визначає правову основу, в межах якої юридичні організації надають свої послуги. Закони, що регулюють правову практику, вимоги до сертифікації юристів, етичні норми та стандарти професійної відповідальності, є важливими чинниками, які забезпечують якість юридичних послуг.

Зокрема, в Україні основними законами, що визначають якість юридичних послуг, є Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» та Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», які встановлюють стандарти професійної етики та відповідальності для адвокатів та інших правників. Ці закони також регламентують правила поведінки в судових процесах та механізми захисту прав клієнтів [19].

Згідно з дослідженнями Геннадія Сидорова, «наявність чітких вимог до надання юридичних послуг, таких як стандарти професійної поведінки та обов'язки перед клієнтами, допомагає мінімізувати випадки неналежного виконання правових послуг і підвищує рівень довіри до правників» [20, с. 101].

Міжнародне законодавство і стандарти також мають важливий вплив на практики управління якістю юридичних послуг, особливо в умовах глобалізації та розвитку міжнародних правових систем. У багатьох випадках юридичні

організації, що працюють на міжнародному рівні, повинні відповідати вимогам не тільки національного законодавства, але й міжнародних стандартів, які регулюють етику, відповідальність і якість послуг.

Один із основних міжнародних стандартів у сфері юридичних послуг — ISO 9001, що стосується управління якістю в організаціях. Юридичні компанії, які отримали сертифікацію за цим стандартом, повинні дотримуватися високих вимог до управлінських процесів, внутрішнього контролю, а також до надання послуг. Впровадження стандартів ISO дозволяє юридичним організаціям покращити їхні процеси, зробити їх більш прозорими та ефективними, що має прямий вплив на загальний рівень якості.

Крім того, багато міжнародних організацій пропонують кодекси етики для юридичних практик. Наприклад, Міжнародна асоціація юристів (IBA) розробила Міжнародний кодекс етики для адвокатів, що містить рекомендації щодо найкращих практик і етичних стандартів. Цей кодекс включає норми щодо прозорості, конфіденційності, об'єктивності та недопущення конфлікту інтересів, які допомагають гарантувати високу якість послуг.

Інтеграція національного і міжнародного законодавства є важливим фактором, що визначає стандарти якості юридичних послуг. Коли юридична організація працює не тільки на національному, але й на міжнародному ринку, вона повинна враховувати як національні закони, так і міжнародні стандарти.

Таким чином, для юридичних організацій важливо мати стратегічне бачення і план інтеграції національних і міжнародних стандартів у їх практику. Це дозволяє забезпечити не тільки відповідність вимогам національного законодавства, але й відповідність міжнародним вимогам якості, що є важливим для конкурентоспроможності організації на міжнародному ринку.

Вплив національного та міжнародного законодавства на стандарти якості юридичних послуг є незаперечним. Національні закони встановлюють основи для професійної етики та відповідальності, тоді як міжнародні стандарти дозволяють юристам і юридичним організаціям адаптуватися до глобальних вимог та забезпечити високий рівень якості своїх послуг. Інтеграція обох цих

рівнів законодавства сприяє розвитку юридичних практик, підвищенню їх ефективності та забезпеченню максимальної задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Основні методи оцінки якості юридичних послуг

Оцінка якості юридичних послуг є важливою складовою управління ефективністю юридичних організацій, оскільки вона дозволяє визначити, чи відповідають надані послуги встановленим стандартам та вимогам клієнтів [3]. Систематична та об'єктивна оцінка якості допомагає покращити роботу компанії, підвищити її репутацію та конкурентоспроможність. Існують різноманітні методи, які можна використовувати для оцінки якості юридичних послуг, серед яких виділяються кілька основних:

Самооцінка є одним із найбільш поширених методів, що використовуються для оцінки якості наданих юридичних послуг. Вона базується на внутрішній оцінці юридичною організацією власних процесів, ефективності роботи співробітників, дотриманні етичних норм та відповідності послуг потребам клієнтів. Цей метод може включати анкетування співробітників, внутрішні аудити та самодіагностику відповідності до професійних стандартів.

Цей метод передбачає збір зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє оцінити їх задоволеність послугами, які були надані. Клієнтські опитування можуть проводитися через анкети, інтерв'ю або онлайн-опитування. Це дозволяє отримати конкретну інформацію про якість обслуговування, зручність комунікації з юристами, розуміння клієнтами наданих послуг та рівень задоволення від кінцевих результатів.

Аудит якості юридичних послуг передбачає перевірку та аналіз якості наданих послуг з боку незалежних експертів або спеціалізованих аудиторських компаній. Аудитори перевіряють відповідність діяльності юридичної організації встановленим стандартам, внутрішнім нормативним актам, а також етичним і

професійним вимогам. Аудит може бути як внутрішнім, так і зовнішнім, залежно від потреб організації.

Цей метод оцінки передбачає аналіз конкретних результатів діяльності юристів або юридичної організації в цілому. Оцінюється не лише якість наданих послуг, але й ефективність роботи юристів з точки зору виконання завдань в установленій термін, точності юридичних висновків та результатів судових справ, у яких брала участь організація.

Цей метод полягає у порівнянні результатів наданих юридичних послуг з результатами аналогічних послуг, що надаються іншими юридичними організаціями або компаніями. Порівняння з конкурентами допомагає визначити, де організація знаходиться на ринку з точки зору якості, які проблеми можуть виникнути і як їх можна усунути для підвищення конкурентоспроможності.

Багато юридичних організацій застосовують міжнародні або національні стандарти якості, такі як ISO 9001, щоб оцінити рівень якості своїх послуг. Ці стандарти дозволяють створити чіткі критерії для оцінки та забезпечення високих стандартів роботи організації, а також визначити ефективність її внутрішніх процесів.

Існує багато різних методів оцінки якості юридичних послуг, і кожен з них має свої переваги та недоліки. Для досягнення найкращих результатів юридичні організації часто застосовують комбінацію кількох методів, адаптуючи їх до конкретних умов і потреб своєї діяльності. Ретельна оцінка якості дозволяє покращити рівень послуг, підвищити задоволеність клієнтів і, в кінцевому рахунку, забезпечити успіх на ринку юридичних послуг.

2.2. Стандартизація та сертифікація в управлінні якістю юридичних послуг

Стандартизація та сертифікація є важливими інструментами управління якістю юридичних послуг. Вони дозволяють встановити чіткі вимоги до надання

послуг, сприяють узгодженню практик на міжнародному та національному рівнях, а також підвищують довіру клієнтів до організацій, які дотримуються встановлених стандартів. Отож використання таких інструментів гарантує високий рівень професіоналізму, етики та відповідальності в юридичній практиці.

Стандартизація у сфері юридичних послуг передбачає встановлення єдиних вимог до процесів надання послуг, методів їх оцінки та результатів. Вона допомагає забезпечити узгодженість у наданні послуг різними організаціями та підвищити рівень довіри клієнтів. Основною метою стандартизації є встановлення мінімальних вимог до якості послуг, що дає змогу гарантовано задовольняти потреби клієнтів і знижувати ризики помилок у правових висновках та діях [2].

У юридичних організаціях стандартизація часто стосується таких аспектів:

Стандарти можуть стосуватися якості документації, дотримання термінів, точності правових висновків і відповідності всіх операцій юридичної практики національному законодавству.

Встановлення чітких процедур для обробки клієнтських запитів, ведення документації, забезпечення конфіденційності та етики на всіх етапах співпраці.

Визначення стандартів для професійної освіти та кваліфікації юристів, що дозволяє підтримувати високий рівень надання послуг.

Існує ряд міжнародних і національних стандартів, які допомагають юристам і юридичним компаніям організовувати свою діяльність згідно з високими вимогами якості. Одним з найвідоміших є стандарт ISO 9001, що стосується управління якістю в організаціях, включаючи юридичні фірми. Цей стандарт встановлює вимоги до системи управління якістю, включаючи планування, впровадження та моніторинг процесів для забезпечення постійного вдосконалення.

Також важливим є стандарт ISO 17024, який стосується сертифікації осіб, зокрема юристів та адвокатів, і визначає вимоги до кваліфікації та компетентності фахівців. Цей стандарт має важливе значення для підвищення

якості юридичних послуг, оскільки забезпечує відповідність юристів високим професійним вимогам.

В Україні національні стандарти якості юридичних послуг розроблені та затверджені такими організаціями, як Національна асоціація адвокатів України та Українська асоціація правників, які розробляють кодекси етики та рекомендації щодо стандартів надання юридичних послуг.

Охрименко Н. зазначає, що «впровадження міжнародних стандартів в управлінні юридичними послугами дозволяє організаціям не тільки відповідати найвищим вимогам національного законодавства, а й досягати високих міжнародних стандартів якості» [21, с. 123].

Сертифікація є процесом підтвердження відповідності юридичних компаній або окремих юристів певним стандартам якості. Вона є важливим інструментом, який підтверджує, що організація або фахівець відповідає вимогам міжнародних або національних стандартів. Сертифікація може бути добровільною або обов'язковою, в залежності від конкретної юрисдикції і типу послуг.

Стандарт ISO 9001, як уже згадувалося, є основним міжнародним стандартом для сертифікації юридичних компаній. Отримання сертифікату за цим стандартом підтверджує, що юридична компанія здійснює свою діяльність відповідно до міжнародних вимог управління якістю. Також існують сертифікаційні програми для окремих юристів, такі як сертифікація адвокатів або кваліфікаційні іспити для юристів, які можуть бути частиною національних систем сертифікації в різних країнах. У процесі сертифікації оцінюється рівень знань, досвід і етика фахівця, що допомагає забезпечити високий рівень якості наданих послуг.

Павленко О. відзначає: «сертифікація є важливим етапом для підтвердження відповідності юридичних компаній і їх працівників високим стандартам якості та етики, що забезпечує вищу конкурентоспроможність на ринку юридичних послуг» [22, с. 109].

Переваги стандартизації та сертифікації: використання стандартів якості забезпечує клієнтів впевненістю в тому, що надані послуги відповідають високим професійним вимогам. Чітко встановлені процедури дозволяють підвищити продуктивність і зменшити ймовірність помилок у роботі. Сертифікація за міжнародними стандартами дозволяє юридичним організаціям виділятися серед конкурентів.

Процес сертифікації може вимагати значних фінансових і ресурсних витрат, що є складністю для малих та середніх компаній. Сертифікація вимагає постійного підтримання і вдосконалення стандартів, що може бути складним у швидко змінюваному юридичному середовищі.

Таким чином, можна зробити висновок, що стандартизація та сертифікація є ключовими елементами в управлінні якістю юридичних послуг. Вони допомагають забезпечити відповідність наданих послуг високим вимогам якості, етики та професіоналізму. Використання міжнародних стандартів і сертифікаційних програм дозволяє юридичним компаніям підвищити свою репутацію, конкурентоспроможність і задоволеність клієнтів. Проте для ефективного впровадження цих інструментів важливо враховувати як фінансові та ресурсні витрати, так і потребу у постійному вдосконаленні внутрішніх процесів компанії.

2.3. Роль контролю якості в процесі надання юридичних послуг

Контроль якості є важливою складовою процесу надання юридичних послуг, оскільки він забезпечує відповідність результатів роботи юридичних організацій вимогам клієнтів, законодавству та етичним стандартам професії. Це процес, що включає в себе моніторинг, оцінку та корекцію робочих процедур для досягнення високих результатів і задоволення потреб клієнтів.

У юридичній сфері контроль якості виступає не лише як засіб забезпечення професіоналізму, а й як інструмент підтримки репутації організації на ринку послуг.

Контроль якості юридичних послуг виконує кілька ключових функцій - це постійний процес оцінки виконання завдань, перевірки точності та коректності наданих послуг, дотримання строків виконання та законодавчих вимог; Контроль якості передбачає виявлення недоліків у наданих послугах і здійснення необхідних коректив для усунення виявлених проблем. Це може включати зміни в робочих процесах або підвищення кваліфікації персоналу; Контроль якості дозволяє своєчасно виявляти та попереджати можливі помилки або неточності в правових висновках, документації або стратегії вирішення справи.

Важливою частиною контролю якості є забезпечення дотримання етичних норм, конфіденційності інформації клієнтів та високих стандартів професіоналізму в кожному кроку надання послуг.

Як акуентує увагу Гончарова В. «контроль якості дозволяє юридичним компаніям забезпечити систематичне покращення процесів і результатів, що дає змогу підвищити рівень задоволення клієнтів і зміцнити репутацію фірми» [23, с. 134].

Існують різні методи контролю якості, які можуть бути використані для досягнення бажаних результатів у процесі надання юридичних послуг.

- унутрішній аудит – регулярні перевірки внутрішніх процесів юридичної організації для визначення їх відповідності встановленим стандартам якості. Внутрішні аудитори перевіряють документообіг, процеси обробки клієнтських запитів і відповідність виконаних робіт законодавчим вимогам;
- рецензія та перевірка робочих документів: важливою складовою контролю є перевірка всіх документів, підготовлених для клієнта або в межах судового процесу, юристами або старшими спеціалістами. Це допомагає виявити недоліки в оформленні документації або наданих правових висновках;
- клієнтський зворотний зв'язок, тобто регулярне отримання відгуків від клієнтів дозволяє юристам і компаніям оцінити рівень задоволеності клієнтів, виявити слабкі сторони у наданих послугах і оперативно реагувати на них. Це може включати опитування, анкетування та інтерв'ю з клієнтами;

- зовнішній аудит, тобто процедура, коли незалежні органи чи сертифікаційні компанії можуть проводити зовнішні аудити юридичної фірми, перевіряючи відповідність її роботи національним і міжнародним стандартам якості. Це забезпечує незалежне оцінювання якості наданих послуг.

Шевченко Т. вказує: «інтеграція внутрішнього та зовнішнього контролю якості дозволяє юридичним компаніям зберігати високий рівень обслуговування, уникати серйозних помилок і оперативно реагувати на зміни в правовому середовищі» [24, с. 140].

Контроль якості має прямий вплив на репутацію юридичних організацій. Успішна практика контролю якості не лише знижує ризики юридичних помилок, а й допомагає компаніям створювати та підтримувати позитивний імідж на ринку юридичних послуг. Якість наданих послуг є визначальним фактором у виборі клієнтами того чи іншого юриста або юридичної фірми.

Крім того, репутація юридичної компанії безпосередньо залежить від ефективності процесу контролю якості. Наприклад, якщо компанія систематично надає високоякісні послуги і оперативно реагує на негативні відгуки, її клієнти будуть більш лояльні і готові рекомендувати компанію іншим.

Погребняк Н. зазначає: «добре налагоджений контроль якості є запорукою стабільної репутації компанії. Клієнти, будучи впевненими в професіоналізмі юристів, з високою ймовірністю повертаються до них знову і рекомендують їх своїм знайомим» [25, с. 92].

Важливо зазначити, що процес контролю якості в юридичній сфері може стикатися з низкою проблем:

- через різноманіття юридичних послуг і складність оцінки результатів (особливо в судовій практиці) можуть виникати труднощі в чіткому визначенні критеріїв якості;
- впровадження та підтримка ефективної системи контролю якості потребує значних ресурсів, що може бути складно для малих і середніх юридичних фірм. Зміни в законодавстві або нові юридичні практики можуть

вимагати коригування існуючих процесів контролю якості, що потребує додаткових зусиль для адаптації до нових умов;

- з розвитком технологій і збільшенням кількості клієнтів, контроль якості юридичних послуг буде стає більш інтегрованим і автоматизованим. Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління документообігом, штучний інтелект для перевірки документації та аналізу даних, дає можливість підвищити точність і ефективність контролю.

Контроль якості є важливим аспектом процесу надання юридичних послуг. Він сприяє підвищенню ефективності та точності роботи, забезпечує високі етичні стандарти та задоволеність клієнтів. Використання різних методів контролю, таких як внутрішні та зовнішні аудити, рецензія документації і зворотний зв'язок з клієнтами, дозволяє організаціям підтримувати високий рівень послуг. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно враховувати як проблеми та виклики цього процесу, так і перспективи його розвитку за допомогою сучасних технологій.

2.4. Підходи до організації зворотного зв'язку з клієнтами

Організація ефективного зворотного зв'язку з клієнтами є важливою складовою управління якістю юридичних послуг. Зворотний зв'язок дозволяє юридичним організаціям не лише оцінити рівень задоволеності клієнтів, а й виявити слабкі місця в наданих послугах, коригувати робочі процеси та покращувати взаємодію з клієнтами. Правильне впровадження системи зворотного зв'язку також допомагає підвищити довіру клієнтів і зміцнити репутацію юридичної фірми.

Зворотний зв'язок від клієнтів є цінним джерелом інформації про якість юридичних послуг, рівень професіоналізму та ефективність роботи юристів. Своєчасна та точна реакція на зауваження клієнтів допомагає оперативно усунути проблеми, що виникли, і забезпечити високий рівень обслуговування.

Клієнти, які відчують, що їх думка має значення, часто залишаються лояльними до організації і рекомендують її іншим [3].

Існують різні підходи до організації зворотного зв'язку, кожен з яких має свої переваги та особливості:

- анкетування та опитування клієнтів - це один з найбільш поширених методів збору зворотного зв'язку. Анкети можуть містити питання, що стосуються задоволеності клієнта рівнем обслуговування, кваліфікацією юриста, швидкістю надання послуг, а також загальним враженням від співпраці. Окрім стандартних питань, анкети можуть включати відкриті питання для отримання більш детальної інформації та пропозицій щодо покращення послуг. Важливою умовою є забезпечення анонімності, щоб клієнти могли висловити свої думки без страху наслідків;
- інтерв'ю з клієнтами - дозволяє отримати більш детальну інформацію від клієнта щодо якості наданих послуг. Це може бути як особисте, так і телефонне або онлайн-інтерв'ю. Цей метод дозволяє юристу або керівництву організації отримати безпосередній зворотний зв'язок, задаючи уточнювальні питання та детальніше вивчаючи проблему. Інтерв'ю особливо ефективні для виявлення проблем, які не завжди можна виявити через анкети;
- онлайн-платформи для збору зворотного зв'язку - використання спеціалізованих онлайн-платформ і програм для збору відгуків є сучасним підходом до організації зворотного зв'язку. Вебсайти, мобільні додатки або електронні форми дозволяють швидко отримати зворотний зв'язок від клієнтів після надання юридичних послуг. Інтернет дає можливість клієнтам залишати відгуки в будь-який час, що робить процес збору зворотного зв'язку більш гнучким і зручним;
- зворотний зв'язок через соціальні мережі та електронну пошту - багато клієнтів активно користуються соціальними мережами та електронною поштою для комунікації з компаніями. Юридичні організації можуть використовувати ці канали для збору відгуків, коментарів або запитань від клієнтів. Це дозволяє не лише отримати швидкий зворотний зв'язок, а й

побудувати позитивний імідж компанії через оперативність і відкритість у комунікації;

- клієнтські наради або зустрічі - після завершення складних справ або на етапі підготовки звітів можна організувати особисті зустрічі або наради з клієнтами, щоб обговорити процес виконання послуг, а також дізнатися про їхні враження і пропозиції щодо вдосконалення. Цей підхід дозволяє побудувати більш тісні та довірчі стосунки з клієнтами.

Отримання зворотного зв'язку є лише першим кроком у процесі покращення якості юридичних послуг. Важливим етапом є його аналіз і впровадження результатів у роботу організації. Ось кілька ключових етапів аналізу зворотного зв'язку:

Аналізуючи отримані відгуки, важливо виявити ключові проблеми, які виникли в процесі надання послуг, та визначити, чи є вони системними або випадковими.

На основі зворотного зв'язку можна сформулювати рекомендації щодо покращення якості послуг, оптимізації робочих процесів, підвищення кваліфікації працівників.

Найважливіший крок — це вжиття заходів для усунення недоліків і вдосконалення процесів. Це може включати навчання персоналу, зміну процедур обслуговування клієнтів або навіть оновлення стратегії надання послуг.

Попри важливість зворотного зв'язку, існують деякі виклики, з якими можуть стикатися юридичні організації:

- низька активність клієнтів: Клієнти не завжди готові надавати зворотний зв'язок, особливо коли йдеться про негативні відгуки;
- труднощі в аналізі великих обсягів даних: Якщо зворотний зв'язок надходить у великій кількості, його аналіз може бути трудомістким і вимагати спеціальних інструментів для обробки інформації;
- урахування анонімності: Клієнти можуть бути неготові залишати відгуки, якщо вони не впевнені в анонімності або в можливих наслідках для них.

Отже, організація зворотного зв'язку з клієнтами є важливим інструментом для покращення якості юридичних послуг. Анкетування, інтерв'ю, онлайн-платформи і інші методи дозволяють отримувати цінну інформацію для вдосконалення роботи юридичних компаній. Важливо не лише збирати відгуки, а й правильно їх аналізувати і впроваджувати зміни на основі отриманих даних, щоб забезпечити постійне покращення якості послуг і задоволення потреб клієнтів.

2.5. Інформаційні технології в управлінні якістю юридичних послуг

Використання інформаційних технологій (ІТ) у сфері юридичних послуг стає невід'ємною частиною сучасного управління якістю. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси, покращити ефективність роботи юристів, знизити ймовірність помилок і зберігати високий рівень задоволеності клієнтів. У юридичних компаніях ІТ-рішення допомагають не лише в управлінні документами, але й у процесах комунікації, контролю якості та забезпечення законності на всіх етапах надання послуг [4].

Інформаційні технології впливають на всі аспекти роботи юридичних компаній, включаючи:

- автоматизація документообігу: Системи для управління документами (DMS - Document Management System) дозволяють зберігати, організовувати та шукати юридичні документи в електронному форматі. Вони забезпечують легкий доступ до важливих матеріалів, що значно підвищує ефективність роботи юристів. Автоматизація також знижує ризик виникнення помилок, пов'язаних з фізичним обробленням документів, та покращує точність у підготовці правових висновків;
- системи управління проектами: Інструменти для управління проектами допомагають ефективно координувати роботу юридичних команд, відслідковувати виконання завдань, терміни та бюджет. Вони забезпечують прозорість і контролюють кожен етап надання юридичних послуг. Це, в свою

чергу, впливає на якість послуг, адже допомагає забезпечити своєчасність виконання і дотримання всіх вимог;

- аналіз даних для підвищення якості послуг: Використання програмного забезпечення для аналізу великих обсягів даних (Big Data) дає можливість виявити закономірності та тренди, які можуть впливати на надання послуг. Наприклад, за допомогою аналітики можна прогнозувати можливі труднощі в судових процесах, ефективність стратегії або шляхи вдосконалення обслуговування клієнтів;

- підвищення ефективності комунікацій: Інформаційні технології дозволяють підтримувати постійний контакт з клієнтами через електронну пошту, чати, мобільні додатки або спеціалізовані платформи для обміну документами та інформацією. Це сприяє швидкому реагуванню на запити клієнтів, забезпечує зручний доступ до інформації та дозволяє зберігати всю комунікацію в електронному вигляді для подальшого аналізу.

Для забезпечення високої якості юридичних послуг вкрай важливим є використання спеціалізованих програмних рішень, таких як:

- системи для управління справами та клієнтами (Case Management Systems): такі системи дозволяють юристам і компаніям ефективно управляти справами клієнтів, слідкувати за етапами виконання завдань і термінами, автоматизувати документообіг і обробку інформації. Вони також дозволяють зберігати історію справ, що допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень;

- системи для автоматизації юридичних документів: програмне забезпечення для автоматизації створення юридичних документів, таких як контракти, позови, договори, угоди, знижує ризик помилок та заощаджує час на підготовку рутинних документів. Автоматичне заповнення шаблонів, перевірка правильності даних допомагають юристам зберігати високу точність і консистентність у роботі.

- CRM-системи (Customer Relationship Management): ці системи сприяють ефективному управлінню відносинами з клієнтами, зберігаючи всю необхідну інформацію про клієнтів, історію взаємодії та зворотний зв'язок. Вони

дозволяють автоматизувати процеси комунікації, покращують індивідуальний підхід до кожного клієнта та забезпечують високий рівень сервісу;

- електронні платформи для спільної роботи: такі платформи дозволяють команді юристів співпрацювати в реальному часі, обмінюватися документами, ставити завдання і обговорювати стратегію роботи з клієнтами. Це також спрощує процеси контролю якості на кожному етапі роботи над справою.

Як підкреслює вітчизняна вчена Т. Шевченко, «інформаційні системи дають можливість юристам працювати більш злагоджено, зменшувати адміністративне навантаження і, відповідно, підвищувати якість наданих послуг» [24, с. 156].

Разом з тим, варто зазначити, що інформаційні технології також активно використовуються для безпосереднього контролю якості юридичних послуг, зокерма:

- інструменти для моніторингу виконання завдань: Системи управління проектами дозволяють контролювати хід виконання завдань, порівнювати фактичні результати з планованими, виявляти затримки або перевищення бюджету. Це важливо для забезпечення високої якості послуг, оскільки дозволяє коригувати стратегію на будь-якому етапі;

- платформи для збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів: Спеціалізовані онлайн-платформи і додатки дозволяють юристам отримувати і аналізувати відгуки клієнтів в реальному часі. Це дає можливість миттєво реагувати на зауваження та покращувати робочі процеси;

- програмне забезпечення для аудитів та перевірок: Для контролю якості важливо мати інструменти, які дозволяють проводити перевірку відповідності виконаної роботи встановленим стандартам. Це можуть бути як програмні рішення для автоматичної перевірки документів, так і інструменти для проведення внутрішніх аудитів.

Переваги використання ІТ в управлінні якістю юридичних послуг полягають у тому, що завдяки ним можна підвищити ефективність роботи та забезпечити автоматизацію рутинних процесів, що дозволяє скоротити час

виконання завдань, знизити ймовірність помилок і підвищити загальну продуктивність.

Також завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій підвищується точність та послідовність виконання робіт. ІТ-системи дозволяють чітко дотримуватися встановлених процедур, мінімізують ймовірність помилок, сприяють коректному оформленню документації та забезпечують своєчасне виконання поставлених завдань. У результаті зростає надійність процесів та якість кінцевого продукту чи послуги.

Крім того, інформаційні технології створюють і можливість для формування повного й послідовного уявлення про всі етапи надання послуг. Це, зі свого боку, дозволяє не лише відстежувати та контролювати якість виконання робіт на кожній стадії, а й оперативно виявляти відхилення чи недоліки, своєчасно реагувати на них та запобігати повторенню помилок у майбутньому. Завдяки цьому досягається вищий рівень прозорості процесів. А відтак контролю за результатом.

Водночас викликами, з якими можуть стикатися юридичні організації при впровадженні ІТ, є:

- високі витрати на впровадження та підтримку технологій;
- впровадження нових технологій вимагає навчання персоналу, що може зайняти значний час і ресурси;
- використання інформаційних технологій потребує дотримання високих стандартів безпеки для захисту конфіденційної інформації клієнтів.

Однак, попри зазначені труднощі, інформаційні технології залишаються важливим інструментом для підвищення якості юридичних послуг з огляду на згадані вище переваги.

Таким чином, інформаційні технології є важливим інструментом для покращення якості юридичних послуг. Вони допомагають автоматизувати рутинні процеси, підвищують ефективність роботи, знижують ймовірність помилок і дозволяють здійснювати більш точний і швидкий контроль якості. Використання ІТ-рішень у юридичних компаніях допомагає зберігати високу

якість на всіх етапах надання послуг і відповідає на потреби клієнтів, забезпечуючи високий рівень задоволеності.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

АО «СОЛОМОН»

3.1. Огляд практики управління якістю в АО «СОЛОМОН»

Управління якістю є одним з найважливіших аспектів для будь-якої юридичної фірми, оскільки високий рівень якості послуг забезпечує довіру клієнтів, підвищує конкурентоспроможність компанії та сприяє її розвитку. Адвокатське об'єднання «СОЛОМОН», одна з провідних юридичних фірм в Україні, є прикладом ефективної реалізації системи управління якістю на основі сучасних методів і стандартів. У даному розділі розглянемо основні підходи та практики, які використовуються в АО «СОЛОМОН», а також аналізуємо, як ці практики впливають на результативність та задоволеність клієнтів.

АО «СОЛОМОН» активно впроваджує стандарти управління якістю на всіх етапах надання юридичних послуг. Однією з основних складових є чітка організаційна структура, що передбачає спеціалізовані підрозділи, які відповідають за різні аспекти управління якістю, зокрема:

- відділ контролю якості: цей відділ займається моніторингом процесів надання послуг, а також забезпечує відповідність стандартам якості. Відповідальні за відділ здійснюють регулярні перевірки виконання завдань і ефективність роботи юристів, проводять аудит документів та перевірку на відповідність вимогам клієнтів і законодавства;
- комітет з управління якістю: цей комітет складається з досвідчених юристів і керівників підрозділів, що приймають участь в розробці внутрішніх стандартів та протоколів, спрямованих на підвищення якості послуг. Також комітет займається аналізом відгуків клієнтів і встановленням механізмів для усунення потенційних проблем;
- підвищення кваліфікації персоналу: в АО «СОЛОМОН» велика увага приділяється постійному підвищенню кваліфікації юристів і співробітників.

Регулярно організовуються тренінги та навчальні семінари, що допомагають працівникам залишатися в курсі актуальних змін у законодавстві та підвищувати рівень своїх професійних навичок.

АО «СОЛОМОН» активно використовує сучасні інформаційні технології для оптимізації процесів і підвищення якості надання юридичних послуг. До основних інструментів, які використовуються для управління якістю, можна віднести:

- автоматизовані системи управління справами (CMS): юридична фірма використовує спеціалізоване програмне забезпечення для управління проектами і справами клієнтів. Це дозволяє не лише ефективно контролювати терміни виконання завдань, а й автоматично моніторити процеси документообігу, забезпечуючи їхню прозорість та відповідність встановленим стандартам;
- системи управління документами (DMS): Важливим аспектом є використання електронних платформ для зберігання і обробки документів, що дозволяє значно скоротити час на пошук необхідної інформації, знизити кількість помилок і підвищити ефективність роботи команди юристів;
- інструменти для зворотного зв'язку з клієнтами: АО «СОЛОМОН» використовує спеціалізовані платформи для збору відгуків клієнтів після надання послуг. Це дозволяє отримувати точну та оперативну інформацію про рівень задоволення клієнтів, що, в свою чергу, дозволяє швидко реагувати на зауваження і коригувати робочі процеси.

Одним з основних інструментів управління якістю в АО «СОЛОМОН» є комплексна система оцінки результатів надання юридичних послуг.

Аналіз задоволеності клієнтів: Після кожної завершеної справи або проекту фірма проводить опитування клієнтів з метою отримання зворотного зв'язку. Використовуються анкети з відкритими та закритими питаннями, які дозволяють оцінити різні аспекти роботи юристів, такі як швидкість реагування, якість консалтингу, ефективність вирішення проблеми.

Моніторинг виконання термінів: Важливим показником якості послуг є своєчасність виконання зобов'язань перед клієнтами. Для моніторингу цього

показника в АО «Соломон» використовуються програмні засоби, що дозволяють відслідковувати стан виконання завдань та швидко виявляти можливі затримки.

Внутрішні аудити та перевірки: Регулярні перевірки і аудит виконаних справ є важливим елементом системи контролю якості. Це дозволяє виявити недоліки в роботі, що можуть впливати на якість надання послуг, а також усунути їх на ранніх етапах.

АО «СОЛОМОН» активно використовує зворотний зв'язок від клієнтів як основний інструмент для постійного вдосконалення якості надання послуг. Всі зауваження і пропозиції клієнтів ретельно аналізуються і використовуються для вдосконалення процесів. Компанія регулярно адаптує свої внутрішні стандарти та протоколи на основі отриманих відгуків.

Крім того, фірма активно впроваджує принципи безперервного вдосконалення на всіх етапах своєї діяльності. Це включає регулярне оновлення методів роботи, адаптацію до змін в законодавстві, а також використання нових технологій для підвищення ефективності і якості юридичних послуг.

Таким чином, варто зазначити, що АО «СОЛОМОН» є яскравим прикладом того, як організація може інтегрувати ефективну систему управління якістю в свою практику. Завдяки чітким внутрішнім процесам, використанню сучасних технологій, а також увазі до потреб і відгуків клієнтів, фірма здатна надавати висококласні юридичні послуги, що відповідають найвищим стандартам якості.

Крім того, підходи, застосовувані в АО «СОЛОМОН», можуть служити прикладом для інших юридичних компаній, які прагнуть покращити свою діяльність і забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Система управління якістю, що включає технології, аудит і постійне вдосконалення, є ключовим фактором успіху юридичних фірм у сучасному конкурентному середовищі.

3.2. Оцінка застосування стандартів якості в АО «Соломон»

АО «СОЛОМОН» — одна з провідних юридичних фірм в Україні, яка активно впроваджує і застосовує стандарти якості в своїй діяльності. Відповідність міжнародним стандартам якості є важливим аспектом для забезпечення високого рівня надання юридичних послуг, підвищення ефективності роботи фірми та забезпечення задоволення потреб клієнтів. Враховуючи сучасні вимоги ринку та важливість підтримання високих стандартів, АО «Соломон» застосовує комплексний підхід до управління якістю.

З метою забезпечення високої якості юридичних послуг в АО «Соломон» була розроблена і впроваджена система управління якістю, що включає кілька основних компонентів:

1. Стандарти ISO 9001:2015: Фірма орієнтується на міжнародний стандарт ISO 9001:2015, який є найбільш визнаним у сфері управління якістю. Цей стандарт охоплює всі аспекти діяльності фірми, включаючи організацію роботи, комунікацію з клієнтами, виконання проектів, а також постійне вдосконалення процесів на основі зворотного зв'язку від клієнтів і результатів моніторингу.

2. Процедури контролю якості: АО «СОЛОМОН» має чітко розроблені внутрішні процедури контролю якості на кожному етапі надання послуг. Це включає регулярний аудит справ, контроль термінів виконання завдань, а також забезпечення відповідності всіх документів вимогам законодавства.

3. Стандарти професійної етики та конфіденційності: Одним із ключових аспектів якості є дотримання стандартів професійної етики і конфіденційності. АО «Соломон» приділяє особливу увагу забезпеченню конфіденційності клієнтських даних, що є важливим елементом довіри з боку клієнтів.

Оцінка ефективності застосування стандартів якості в АО «СОЛОМОН» базується на кількох основних показниках, таких як рівень задоволеності клієнтів, ефективність виконання проектів та внутрішня оцінка роботи фірми.

1. Задоволеність клієнтів: АО «СОЛОМОН» активно здійснює моніторинг рівня задоволеності своїх клієнтів через регулярні опитування, анкетування та зворотний зв'язок після виконання кожного проекту. Аналіз отриманих відгуків дозволяє визначити сильні сторони фірми та області, що потребують вдосконалення. Відгуки клієнтів є важливим інструментом для коригування робочих процесів і адаптації до змінюваних вимог ринку.

2. Аудит і внутрішній контроль: З метою контролю якості надання послуг в АО «СОЛОМОН» регулярно проводяться внутрішні аудити. Це дозволяє виявляти недоліки в роботі, наприклад, несвоєчасне виконання завдань або невідповідність документів встановленим вимогам. За результатами аудитів фірма вживає заходи для усунення виявлених недоліків.

3. Виконання проектів у встановлені терміни: Важливим показником якості є здатність фірми виконувати завдання в строки, визначені договором з клієнтом. У АО «СОЛОМОН» розроблені чіткі процеси управління проектами, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання завдань. Для цього використовуються спеціалізовані програмні інструменти, що дозволяють відслідковувати терміни виконання кожного завдання.

Як і будь-яка організація, АО «СОЛОМОН» стикається з низкою переваг та викликів при впровадженні стандартів якості.

Переваги:

- покращення репутації і конкурентоспроможності: впровадження міжнародних стандартів дозволяє фірмі підтримувати високий рівень якості послуг, що підвищує її репутацію на ринку та сприяє залученню нових клієнтів;
- збільшення рівня задоволеності клієнтів: завдяки зворотному зв'язку та постійному вдосконаленню процесів фірма забезпечує високу якість послуг, що збільшує лояльність клієнтів;
- оптимізація внутрішніх процесів: Завдяки чітким процедурам контролю якості та моніторингу проектів зменшується кількість помилок та затримок, що підвищує ефективність роботи команди.

Виклики:

- високі витрати на впровадження і сертифікацію: впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, потребує значних витрат на сертифікацію, навчання персоналу та впровадження нових інструментів для контролю якості.

- необхідність постійного вдосконалення процесів: стандарти якості вимагають постійного удосконалення внутрішніх процесів, що потребує часу і ресурсів. Це може бути викликом для фірм, які працюють у швидко змінюваному середовищі.

В АО «СОЛОМОН» для оцінки та моніторингу стандартів якості використовуються такі інструменти:

1. Автоматизовані системи управління проектами: Програмне забезпечення для управління проектами дозволяє чітко відслідковувати хід виконання завдань, дотримання термінів і витрат, а також своєчасно виявляти проблеми, що виникають на етапі виконання.

2. Інструменти для збору зворотного зв'язку від клієнтів: АО «СОЛОМОН» використовує анкети і спеціалізовані платформи для отримання відгуків від клієнтів після завершення кожного проекту. Це дозволяє отримати детальну інформацію про якість послуг і визначити, чи відповідають вони очікуванням клієнтів.

3. Аудит якості: регулярні внутрішні аудити дозволяють виявити недоліки в роботі, перевірити відповідність процесів стандартам якості та визначити області для вдосконалення.

Впровадження стандартів якості в АО «СОЛОМОН» є важливим фактором, що забезпечує високий рівень надання юридичних послуг. Завдяки впровадженню системи ISO 9001, постійному моніторингу і вдосконаленню процесів, фірма змогла досягти значних результатів у підвищенні ефективності роботи та задоволеності клієнтів.

Однак процес впровадження і підтримки стандартів якості є ресурсозатратним і вимагає постійного вдосконалення. Тому важливо для фірми продовжувати інвестувати в розвиток внутрішніх процесів і систем контролю

якості, що дозволить зберегти конкурентоспроможність і підтримувати високі стандарти юридичних послуг.

3.3. Проблеми та виклики, що виникають при управлінні якістю юридичних послуг в АО «СОЛОМОН»

Управління якістю юридичних послуг у великих акціонерних юридичних фірмах, таких як АО «СОЛОМОН», стикається з низкою специфічних проблем і викликів, які пов'язані як із внутрішніми організаційними процесами, так і з зовнішніми факторами ринку і законодавчої бази.

Однією з основних проблем є відсутність в Україні чітко визначених і визнаних на державному рівні стандартів якості юридичних послуг. В АО «Соломон», як і в більшості юридичних компаній, кожен підрозділ може мати власні підходи до контролю якості, що створює розпорошення та нерівномірність у наданні послуг. Відсутність уніфікованої системи призводить до складностей у внутрішньому аудиті та підвищує ризик помилок, які негативно впливають на репутацію компанії.

АО «Соломон» має справу з великою кількістю справ різної складності. Координація та контроль якості послуг у таких умовах — складне завдання, що вимагає налагодженої системи управління проектами та автоматизації процесів. Без сучасних CRM-систем і цифрових платформ ризик втрати важливої інформації або пропуску термінів значно зростає.

Незважаючи на загальну тенденцію переходу юридичних фірм до LegalTech-рішень, в АО «СОЛОМОН» ще спостерігається певне відставання у впровадженні автоматизованих систем управління якістю. Відсутність інструментів для автоматичної перевірки документів, аналізу ризиків та ведення електронного архіву ускладнює контроль за дотриманням стандартів і підвищує навантаження на персонал.

АО «СОЛОМОН» конкурує з іншими великими юридичними фірмами та новими гравцями ринку, які активно впроваджують інновації та пропонують

послуги за конкурентними цінами. Це змушує компанію постійно шукати шляхи підвищення якості сервісу, водночас не втрачаючи економічної ефективності. Баланс між вартістю послуг і їх якістю — складне завдання для керівництва.

Юридичний ринок України характеризується частими змінами законодавства, що створює додаткове навантаження на юридичні фірми. В АО «СОЛОМОН» виникає потреба оперативно адаптувати внутрішні процеси та стандарти якості, що іноді призводить до затримок і нестабільності у роботі з клієнтами.

Інша проблема — недостатній збір і аналіз відгуків клієнтів. Відсутність системи постійного моніторингу задоволеності послугами ускладнює виявлення слабких місць і підвищення якості. Клієнти часто не висловлюють свої претензії офіційно, що унеможливорює реагування на потенційні проблеми.

Таким чином, АО «СОЛОМОН» стикається з комплексом викликів, що потребують системного підходу до впровадження стандартів якості, цифровізації процесів, підвищення кваліфікації персоналу та активного залучення клієнтів у процес удосконалення сервісу. Подолання цих проблем дозволить компанії не лише зберегти конкурентні позиції, а й посилити довіру клієнтів і підвищити ефективність своєї діяльності.

3.4. Рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик в АО «СОЛОМОН»

По-перше, для забезпечення стабільної та високої якості юридичних послуг АО «СОЛОМОН» слід розробити та впровадити внутрішні стандарти, які базуватимуться на найкращих міжнародних практиках та адаптовані до українських реалій. Ці стандарти мають охоплювати всі етапи надання послуг — від прийому клієнта до фінального звіту. Також рекомендується взяти до уваги кращі практики сертифікації, наприклад, Lexcel або ISO 9001, що допоможе структурувати процеси та знизити ризики помилок.

По-друге, для ефективного управління великою кількістю справ і клієнтів необхідно впровадити сучасні CRM-системи та програмні рішення для управління проектами. Автоматизація документообігу, планування завдань і контролю термінів допоможе зменшити ризик людських помилок і покращить оперативність роботи. Наприклад, впровадження платформи, подібної до Clio або LegalTrek, дасть змогу відстежувати статус кожної справи в режимі реального часу.

По-третє, необхідно створити систему постійного професійного розвитку співробітників, включаючи тренінги з управління якістю, використання новітніх технологій і комунікації з клієнтами. Важливо впровадити регулярну оцінку ефективності працівників із зворотним зв'язком, що сприятиме підвищенню мотивації та відповідальності.

По-четверте, рекомендую створити механізми регулярного збору зворотного зв'язку від клієнтів через онлайн-опитування, оцінки роботи юристів, а також аналізувати скарги й пропозиції. Це дозволить швидко реагувати на проблемні моменти і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

По-п'яте, АО «СОЛОМОН» варто розробити комплексну систему управління ризиками, пов'язаними з юридичною діяльністю. Це допоможе своєчасно ідентифікувати потенційні проблеми, запобігти юридичним помилкам і покращити якість консультацій. Важливо, щоб система включала процедури моніторингу змін у законодавстві та їх впливу на роботу компанії. По-шосте, використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект для аналізу договорів, автоматичної перевірки документів та прогнозування результатів судових процесів, значно підвищить якість і швидкість надання послуг. Рекомендується інвестувати в цифрові інструменти, що підвищують продуктивність і точність роботи юристів.

По-сьоме, для покращення взаємодії як усередині компанії, так і з клієнтами необхідно впровадити чіткі процедури обміну інформацією, використовуючи сучасні засоби комунікації — корпоративні месенджери,

портали клієнтів, відеоконференції. Це сприятиме зниженню часу на прийняття рішень і підвищенню прозорості процесів.

По-восьме, крім фінансових бонусів, варто впровадити нематеріальні стимули, такі як визнання кращих працівників, участь у професійних конференціях, можливість кар'єрного зростання. Це створить в АО «Соломон» культуру, де якість роботи є пріоритетом.

Підсумовуючи, можна сказати, що реалізація цих рекомендацій допоможе АО «СОЛОМОН» підвищити конкурентоспроможність на ринку юридичних послуг, покращити клієнтський досвід і оптимізувати внутрішні процеси, що є критично важливим для успішного розвитку у сучасних умовах.

РОЗДІЛ 4

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

4.1. Моделювання ефективної системи управління якістю в юридичних фірмах

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку юридичних послуг якість стає визначальним чинником успішної діяльності юридичних фірм. Поняття «якість юридичних послуг» охоплює сукупність характеристик, що забезпечують відповідність наданих правових послуг очікуванням клієнтів, законодавчим вимогам та професійним стандартам [14; 26].

Юридична фірма функціонує через низку ключових процесів – від залучення клієнта і первинної консультації до завершення справи та зворотного зв'язку. Кожен із цих процесів впливає на загальну якість надання послуги. Тому моделювання системи управління якістю передбачає формалізацію таких процесів, встановлення внутрішніх стандартів і системи контролю [9].

У багатьох юридичних фірмах України вже впроваджуються принципи міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 9001:2015, які передбачають орієнтацію на клієнта, лідерство, процесний підхід та постійне вдосконалення [7; 27]. Наприклад, фірма Sayenko Kharenko декларує свою клієнтоорієнтованість і використовує технології на кшталт QuickDraft™ для автоматизованого створення юридичних документів, що є елементом процесного підходу до управління якістю [28].

Також GOLAW, одна з провідних юридичних компаній України, інтегрує системний підхід до управління якістю, особливо в роботі з міжнародними клієнтами та галузями, де особливо важлива точність і юридична безпека (ІТ, інтелектуальна власність, захист бізнесу) [29].

Кушнір, Яким'як та Партнери як приклад середньої за розміром фірми демонструють, що ефективне управління якістю можливе навіть без складної

корпоративної структури — за рахунок чіткого дотримання професійних і етичних стандартів [30].

Практика свідчить, що українські юридичні фірми поступово адаптують принципи ISO 9001 не лише як формальні стандарти, а як основу корпоративної культури, де якість розглядається не тільки як кінцевий результат, але і як цінність, що втілюється у кожному етапі взаємодії з клієнтом [7; 27].

У цьому контексті важливу роль відіграє також відповідність законодавчим вимогам, зокрема Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» [19], а також нормам Цивільного кодексу України щодо договірних зобов'язань та надання послуг [32].

У підсумку, створення ефективної системи управління якістю допомагає юридичним фірмам не тільки надавати кращі послуги, а й розвиватися, зберігати гарну репутацію та досягати довготривалого успіху.

4.2. Рекомендації щодо покращення комунікації з клієнтами

Ефективна комунікація з клієнтами є однією з ключових складових системи управління якістю юридичних послуг. У сфері права комунікація не обмежується лише передачею інформації — вона охоплює процес формування довіри, своєчасного інформування, забезпечення прозорості юридичних процедур і емоційного комфорту клієнта. Враховуючи нематеріальний характер юридичних послуг, саме якісна комунікація часто визначає сприйняття клієнтом всієї роботи фірми [14; 26].

Одна з основних рекомендацій — впровадження регламентованих стандартів комунікації з клієнтами. Це можуть бути внутрішні політики, які визначають максимальний час відповіді на звернення клієнта (наприклад, не більше 24 годин), правила оформлення електронної пошти, структуру консультацій та частоту звітності у процесі ведення справи. Така стандартизація підвищує передбачуваність послуги, що прямо впливає на рівень задоволеності [9; 27].

Не менш важливим є використання сучасних цифрових інструментів для покращення комунікації. Наприклад, багато українських фірм — таких як Sayenko Kharenko або GOLAW — інтегрували CRM-системи, чат-боти або навіть захищені клієнтські кабінети, де клієнт може самостійно переглядати статус своєї справи, завантажувати документи або ставити запитання юристу [28; 29]. Подібні рішення забезпечують клієнтоорієнтованість та водночас знижують навантаження на юристів.

Юридичні фірми мають також інвестувати у розвиток комунікативних навичок персоналу. Це особливо актуально для молодших юристів та асистентів, які часто виконують перші комунікаційні функції. Проведення внутрішніх тренінгів з тем, пов'язаних з емоційним інтелектом, активним слуханням, адаптацією мови спілкування до рівня клієнта — усе це сприяє підвищенню якості взаємодії [14].

Ще однією рекомендацією є встановлення системи збору зворотного зв'язку. Це можуть бути як письмові анкети після завершення співпраці, так і інтеграція коротких онлайн-опитувальників. Наприклад, фірма GOLAW практикує опитування клієнтів після завершення проєкту, що дозволяє виявити слабкі місця у комунікації та оперативно реагувати на зауваження [29].

Також доцільно впровадити сегментацію клієнтів за типами та очікуваннями. Відомо, що клієнти в сфері ІТ, аграрного бізнесу або приватні особи мають різні уявлення про ідеальний сервіс. Наприклад, корпоративні клієнти очікують аналітики та стратегічного прогнозування, а фізичні особи — доступності та простоти мови. Відповідно, стиль і канали комунікації мають бути адаптовані до кожної категорії.

Нарешті, юридичні фірми мають дотримуватись принципу прозорості у взаємодії з клієнтом. Це включає не лише інформування про перебіг справи, але й про тарифи, ризики, потенційні терміни. Юридична фірма «Кушнір, Яким'як та Партнери», наприклад, підкреслює, що ключем до довіри клієнта є чесність і відповідальність ще на етапі першої консультації [30].

Таким чином, формування якісної системи комунікації в юридичній фірмі потребує не лише впровадження технічних рішень, а й побудови культури відкритої, етичної, ефективної взаємодії з клієнтами на всіх етапах співпраці.

Упровадження цих рекомендацій сприятиме зміцненню стосунків між фірмою та її клієнтами, зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищенню загального рівня задоволеності послугами. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на репутації фірми та її довгостроковому розвитку.

4.3. Використання новітніх технологій для покращення якості юридичних послуг

У сучасному юридичному середовищі, яке дедалі більше орієнтується на цифрову трансформацію, застосування новітніх технологій стає одним із ключових факторів підвищення якості надання юридичних послуг. Інтеграція рішень на основі інформаційних систем, автоматизації, штучного інтелекту та аналітики даних у діяльність юридичних фірм дозволяє скоротити час обробки справ, мінімізувати людські помилки, підвищити прозорість і передбачуваність сервісу для клієнта. Наприклад, у дослідженні «Legal Tech: Unravelling the nature and purpose of modern law in the digital era» зазначається, що впровадження комп'ютерних технологій у правничій практиці сприяє підвищенню зручності, швидкості, візуалізації та передбачуваності правового сервісу [33].

В Україні напрямок «legal tech» розвивається досить стрімко, хоча й зустрічає певні регуляторні та організаційні виклики. У статті «Tendencies and contradictions in the development of Legal Tech» автори підкреслюють, що автоматизація правових процесів істотно впливає на ефективність, швидкість та якість вирішення юридичних завдань, але також викликає занепокоєння серед юридичної спільноти у зв'язку з питаннями інтерпретації норм і професійної етики [34]. Водночас інша праця «Law and technology: The impact of innovations on the legal system and its regulation» аналізує, як цифрові технології змінюють

правову сферу, акцентуючи увагу на тому, що технології дозволяють краще управляти інформацією, процедурою та взаємодією з клієнтом [35].

Практичний приклад — фірма GOLAW (Україна) — у своїй IT-практиці зазначає, що надає комплексну підтримку, зокрема з впровадженнями електронного документообігу, хмарних технологій, систем кібербезпеки та захисту даних [36]. Таке впровадження технологій прямо впливає на якість обслуговування: клієнти отримують більш оперативний сервіс, менше затримок, чіткіше моніторинг роботи і більшу передбачуваність результату.

На рівні управління якістю це означає, що технології стають інструментами для реалізації ключових принципів якісного сервісу: орієнтація на клієнта (через швидкість й доступність), процесний підхід (через автоматизацію рутинних етапів), прийняття рішень на основі даних (через аналітику) та постійне вдосконалення (через зворотний зв'язок і модернізацію систем) [37].

Для юридичної фірми можна запропонувати такі конкретні технологічні рішення:

- Впровадження систем електронного документообігу (DMS) та автоматизації створення шаблонів документів — це скорочує час підготовки, знижує ризик помилок вручну і підвищує стандартизацію.
- Використання CRM-систем та клієнтських онлайн-кабінетів, де клієнт може моніторити хід справи, комунікувати з юристом, отримувати оновлення в реальному часі — це підвищує прозорість і комунікацію.
- Застосування аналітики та інструментів штучного інтелекту для перевірки договорів, оцінки ризиків, автоматичного пошуку прецедентів — такі технології можуть не лише підвищити якість юридичної роботи, але й скоротити витрати та час. Примір, згідно з дослідженням, legal tech-рішення автоматизації правових процесів дозволили значно підвищити ефективність.
- Забезпечення інтеграції цифрових рішень зі стандартами управління якістю (наприклад, встановленими KPI, аудитами технологічних рішень,

контролем безпеки даних) — таким чином технології стають елементом системи управління якістю [37].

Разом з тим, важливо враховувати виклики. Технологічні рішення можуть потребувати значних інвестицій, навчання персоналу, зміни культури роботи, а також супроводжуватись питаннями конфіденційності, кібербезпеки та відповідності нормативній базі. Українські дослідження акцентують, що правове забезпечення цифровізації і legal tech матиме вирішальне значення для ефективності таких рішень [38].

Отже, використання новітніх технологій у юридичних фірмах — це не лише модний тренд, а стратегічний ресурс підвищення якості. Вони дозволяють створити більш стандартизований, передбачуваний, клієнтоорієнтований сервіс, що відповідає сучасним очікуванням клієнтів та ринку. При цьому впровадження технологій має бути інтегровано в загальну систему управління якістю, щоб отримати максимальний ефект.

4.4. Перспективи розвитку управління якістю юридичних послуг в Україні та за кордоном

Управління якістю юридичних послуг має важливі перспективи як в Україні, так і за кордоном, оскільки змінюються очікування клієнтів, технологічний ландшафт і регуляторне середовище. В Україні вже відзначається зростаюча увага до системної оцінки якості правової допомоги — наприклад, у звіті Програми розвитку ООН (UNDP) описано реалізацію підходу «peer-to-peer quality evaluation», що відкриває новий рівень стандартизації й контролю якості правових послуг [39]. Також у публікаціях Legal Development Network (LDN) описано, як у 2024–2025 роках впроваджувалися онлайн-інструменти консультування, чат-боти та розроблялися базові стандарти якості юридичних консультацій для регіональних організацій [40].

На міжнародному рівні перспективи розвитку управління якістю юридичних послуг пов'язані з трьома ключовими трендами. Перший —

розширення альтернативних моделей надання правових послуг. Ринок альтернативних юридичних сервісів (ALSP) досяг \$28,5 млрд, і очікується, що використання штучного інтелекту (AI) стане ключовим фактором у подальшому розвитку цього сегмента [41].

Другий тренд — інтеграція технологій у юридичну практику. У науковій роботі К. Mania зазначено, що використання інформаційно-комунікаційних технологій є невід’ємною складовою якісних юридичних послуг — від автоматизації документообігу до машинного навчання [42]. Разом з тим, інші автори звертають увагу на те, що, незважаючи на розвиток технологій, загальна система вимірювання якості юридичних послуг ще не набула чіткої структури, але така потреба очевидна [43].

Третій тренд — глобалізація юридичних послуг і стандартизація. Юридична практика дедалі більше інтегрується у великі транснаціональні мережі, зокрема через діяльність компаній «великої четвірки» (Big Four), що змінює вимоги до якості сервісу, внутрішніх процесів та контролю [44].

В Україні перспективи розвитку системи управління якістю охоплюють кілька важливих напрямів. По-перше, необхідне створення національних стандартів якості юридичних послуг, адаптованих до умов війни, цифрової трансформації та регіонального дисбалансу. Спроба створення таких стандартів вже здійснюється LDN [40]. По-друге, потрібно забезпечити масове впровадження цифрових рішень — CRM-систем, порталів клієнтів, шаблонізаторів документів, — що дозволяє підвищити ефективність і якість юридичної діяльності [42]. По-третє, слід упровадити метрики якості, такі як тривалість відповіді, кількість виправлень, оцінки клієнтів тощо, що широко застосовуються в інших сервісних сферах [45]. І нарешті, українські юридичні фірми можуть інтегруватися у міжнародні системи сертифікації, наприклад, Lexcel (британська система сертифікації юридичних компаній) [46].

Зарубіжні практики також свідчать про трансформацію підходів до якості: зокрема, 91 % юридичних фірм у США очікують, що штучний інтелект змінить юридичну аналітику, а також методи оцінки послуг [47]. Великі компанії

впроваджують мультидисциплінарні команди, в яких юристи працюють разом із ІТ-фахівцями, аналітиками, менеджерами проєктів — що вимагає зовсім нових стандартів управління якістю [48].

Таким чином, у ХХІ столітті управління якістю в юридичних фірмах переходить від суто формальних процедур до комплексного підходу, що включає технологічну інтеграцію, орієнтацію на клієнта, стандартизацію, оцінку ефективності та здатність до швидкої адаптації. Для України це не лише виклик, а й унікальна можливість впровадити прогресивні практики в умовах перетворення правової системи.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота на тему «Управління якістю юридичних послуг» спрямована на комплексне дослідження теоретичних засад, методичних підходів та практичних аспектів формування й реалізації ефективної системи управління якістю у сфері юридичної діяльності. У результаті дослідження досягнуто поставленої мети — обґрунтовано сутність управління якістю юридичних послуг, виявлено його ключові чинники та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу у сучасних умовах.

У роботі встановлено, що якість юридичних послуг є багатограним соціально-економічним і правовим явищем, яке поєднує професійну компетентність юриста, відповідність результату вимогам законодавства, рівень етичних стандартів, своєчасність, точність і доступність наданої допомоги.

Якість послуг визначається не лише об'єктивними характеристиками (знання, досвід, кваліфікація), а й суб'єктивними — задоволеністю клієнта, ступенем довіри до юриста, ефективністю комунікації та репутацією юридичної фірми.

Доведено, що управління якістю юридичних послуг є системним процесом, який охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення усіх етапів взаємодії між юристом та клієнтом. Основою цього процесу виступає реалізація принципів менеджменту якості: орієнтації на клієнта, лідерства керівництва, залучення персоналу, процесного підходу, постійного вдосконалення та прийняття рішень на основі фактів.

У результаті теоретичного аналізу визначено ключові критерії якості юридичних послуг, серед яких: професійна компетентність, достовірність та повнота інформації, оперативність, конфіденційність, етичність, надійність результату та здатність юридичної компанії забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Встановлено, що дотримання етичних принципів та професійних стандартів є невід’ємною складовою управління якістю, оскільки вони формують довіру клієнтів і зміцнюють репутацію юридичної установи.

У роботі розглянуто методологію оцінки якості юридичних послуг, що включає використання анкетування, експертних оцінок, аналізу результатів судових справ, моніторингу скарг клієнтів та внутрішнього аудиту.

Доведено, що для ефективного управління якістю юридична компанія має запровадити внутрішню систему стандартів і показників ефективності, які дають змогу оцінювати результати діяльності не лише з точки зору обсягу виконаної роботи, а й за критеріями задоволеності клієнтів, професійного зростання працівників та відповідності етичним нормам.

Особливу увагу приділено стандартизації та сертифікації діяльності юридичних організацій. Зазначено, що впровадження міжнародних стандартів серії ISO 9001:2015 створює підґрунтя для побудови системного підходу до управління якістю, забезпечує прозорість процедур і зменшує ризик професійних помилок.

Встановлено, що інформаційні технології відіграють ключову роль у підвищенні якості юридичних послуг. Використання електронних баз даних, CRM-систем, автоматизованих платформ для документообігу, а також інструментів аналітики дозволяє підвищити ефективність роботи, мінімізувати ризики втрати інформації й оптимізувати комунікацію з клієнтами.

На прикладі діяльності окремої юридичної компанії (умовно — АО «Соломон») проаналізовано практику організації процесів управління якістю. Дослідження показало, що підприємство має належну кадрову базу та розвинену клієнтську політику, проте стикається з проблемами недостатньої формалізації процесів контролю якості, відсутності уніфікованих показників оцінювання ефективності персоналу та нерегулярного зворотного зв’язку з клієнтами.

На підставі цього запропоновано низку практичних заходів щодо вдосконалення управління, зокрема розробку політики якості, запровадження

системи внутрішнього аудиту, використання сучасних інформаційних технологій та проведення постійного навчання персоналу.

У роботі запропоновано модель ефективної системи управління якістю юридичних послуг, що базується на поєднанні принципів менеджменту якості (PDCA), клієнтоорієнтованого підходу та цифрової трансформації.

Ключовими елементами моделі є:

- формування політики якості та системи корпоративних стандартів;
- створення внутрішньої бази знань і механізму обміну досвідом між юристами;
- автоматизація процесів обліку, комунікації та документообігу;
- використання аналітичних інструментів для оцінки задоволеності клієнтів;
- постійне вдосконалення кваліфікації персоналу.

Також розроблено рекомендації щодо покращення комунікації з клієнтами, серед яких: підвищення рівня прозорості послуг, застосування онлайн-опитувань, розвиток електронних каналів консультування та впровадження сервісів зворотного зв'язку.

Окремо наголошено на важливості цифровізації юридичної практики, зокрема впровадження штучного інтелекту для пошуку судової практики, чат-ботів для попереднього консультування клієнтів та безпечного зберігання даних у хмарних середовищах.

Такі інновації забезпечують не лише ефективність, а й підвищують довіру клієнтів до компанії.

Управління якістю юридичних послуг є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту сучасних юридичних організацій, спрямованою на досягнення стабільного рівня професіоналізму, етичності та задоволеності клієнтів.

Ефективна система управління якістю базується на поєднанні міжнародних стандартів, внутрішніх корпоративних політик, професійної культури та сучасних технологій.

Практика показує, що без системного підходу до управління якістю навіть компетентні фахівці не здатні забезпечити стабільно високий рівень послуг.

Запропоновані у роботі рекомендації мають прикладний характер і можуть бути впроваджені у діяльність як великих адвокатських об'єднань, так і невеликих юридичних фірм.

Розвиток управління якістю юридичних послуг в Україні є важливим напрямом підвищення рівня правової культури, довіри до інститутів правосуддя та інтеграції у європейський простір юридичних стандартів.

Отже, управління якістю юридичних послуг — це не лише інструмент оптимізації роботи юридичної компанії, а й стратегічний ресурс її конкурентоспроможності, репутації та довгострокового розвитку. Розроблені в магістерській роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані для побудови ефективної системи управління якістю у юридичних організаціях різного типу, що сприятиме формуванню сучасного, клієнтоорієнтованого й високопрофесійного ринку юридичних послуг в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук О. В. Клієнтоорієнтованість як основа управління якістю юридичних послуг. *Журнал правової науки*. 2024. № 45(2). С. 56-72.
2. Захаренко М. Ю. Стандартизація управління якістю в юридичних фірмах: міжнародний досвід і українські реалії. *Право і економіка*. 2023. № 12(3). С. 47-61.
3. Петренко О. В. Оцінка якості юридичних послуг: теоретичні та практичні аспекти. *Юридичні інновації*. 2024. № 28(4). С. 104-119.
4. Мельник І. С. Інноваційні технології в управлінні якістю юридичних послуг. *Journal of Legal Innovation*. 2023. № 6(1). С. 22-38.
5. Смирнова Л. В. Роль управління якістю у розвитку юридичних фірм. *Економіка та право*. 2023. № 22(5). С. 85-96.
6. Тимошенко П. А. Міжнародні стандарти якості в юридичних послугах: досвід та перспективи для України. *Журнал міжнародного права*. 2023. № 18(2). С. 33-45.
7. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. 40 p. URL: <https://surl.li/nbidns> (дата звернення: 25.10.2025).
8. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. 22 p. URL: <https://surl.li/maikut> (дата звернення: 25.10.2025).
9. Герасимчук В. Г., Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. Львів: Вид-во «Новий Світ–2000», 2018. 384 с.
10. Сущенко І. Модель професійної культури юриста. *Вісник НаУКМА*. 2020. № 4. С. 30-35.
11. Юридична деонтологія: мультимедійний посібник / Авт. кол. К.: НАВС, 2024. URL: <https://surl.li/fcbgmk> (дата звернення: 12.12.2024).
12. Бакаянова Н. М. Чесність та добропорядна репутація адвоката у рішеннях ЄСПЛ. *Юриспруденція ЄСПЛ в цифрову епоху*: матеріали міжнар. наук. конф. (м. Одеса, 31 трав. – 1 черв. 2019 р.) / МОН України, Нац. ун-т «Одеська юридична академія», НДІ НАПрН України; ред. кол. Г. А. Ульянова, В. А.

Туляков. Одеса: Видавництво «Гельветика», 2019. С. 172–176.

13. Воронова Л. Професіоналізм юриста: теорія і практика. Київ: Право, 2022. 82 с.

14. Долішній М. І. Князєв В. П. Менеджмент якості в організаціях: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 296 с.

15. Гриценко О. Оцінка якості юридичних послуг: кількісні та якісні аспекти. *Юридичний вісник*. 2019. № 15(3). С. 120-135.

16. Князєва О., Цибульська Т. (2021). Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до Центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 1–10.

17. Бойко І. М. Показники оцінки якості юридичних послуг у сучасних юридичних фірмах. Київ: Видавництво «Юридична думка». 2020. 107 с.

18. Організація економічного співробітництва та розвитку. *Підвищення ефективності контролю та аудиту у розбудові публічної доброчесності: Огляд*. 2024. URL: <https://surli.cc/uvxrcw> (дата звернення: 15.12.2024).

19. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI: станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> (дата звернення: 16.12.2024).

20. Сидоров Г. Правова відповідальність та етика в наданні юридичних послуг. Харків: Права людини. 2019.

21. Охрименко Н. *Управління юридичними послугами відповідно до міжнародних стандартів*. 2019.

22. Павленко О. *Сертифікація у системі управління якістю юридичних послуг*. Київ: Юридичний центр, 2020.

23. Гончарова В. *Управління якістю у юридичних компаніях: методи та практики*. Київ: Юридична думка, 2021.

24. Шевченко Т. *Контроль якості в юридичних компаніях: внутрішні та зовнішні аспекти*. Київ: Право і практика, 2021.

25. Погребняк Н. *Юридичний бізнес: організація, управління, розвиток*. Київ: Юридична практика, 2019.
26. Хоєцька Н. В. Управління якістю як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. С. 158-163.
27. Савчук С. В. Система управління якістю: основні етапи побудови. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 142–147.
28. Sayenko Kharenko. Офіційний сайт. URL: <https://sk.ua> (дата звернення: 02.02.2025).
29. GOLAW – Юридична фірма. Офіційний сайт. URL: <https://golaw.ua> (дата звернення: 02.02.2025).
30. Юридична компанія «Кушнір, Яким'як та Партнери» – Офіційний сайт. URL: <https://kypartners.com> (дата звернення: 02.02.2025).
31. АО «Салком» – Юридичні послуги в Україні. URL: <https://salkom.ua> (дата звернення: 02.02.2025).
32. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 5 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
33. Dudchenko V., Tsurkan-Saifulina Y., Vitman K. Legal Tech: Unravelling the nature and purpose of modern law in the digital era. *Соціально-правові студії*. 2023. Vol. 6. № 3. P. 24-31.
34. Орловський І. А., Павленко Ж. О. Тенденції та протиріччя розвитку сфери legal tech. *Право та інновації*. 2025, № 1 (49). С. 7-13.
35. Zyhrii O., Trufanova Y., Parashchuk L., Sampara N., Tsvigun I. *Law and technology: The impact of innovations on the legal system and its regulation*. Social & Legal Studios. 2023. Vol. 6. № 4. P. 267-275.
36. GOLAW – IT practice page. URL: <https://golaw.ua/expertise/it-practice> (дата звернення: 10.02.2025).
37. EY – Legal Managed Services (технологічно-орієнтований сервіс). URL: https://www.ey.com/en_ua/services/law/managed-services (дата звернення:

10.03.2025).

38. Колесніков А. П. Legal tech в Україні в умовах глобальної диджиталізації. *Наукові записки. Серія: Право*. Вип. 16. 2024. С. 98-102.

39. Development and Implementation of the Peer-to-Peer Quality Evaluation within the National System of Free Legal Aid Provision in Ukraine. *UNDP*. 2021. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 10.03.2025).

40. The Legal Development Network Modernizes Tools and Develops Standards for Legal Assistance in Ukraine. *Legal Development Network*. 2025. URL: <https://ldn.org.ua> (дата звернення: 10.03.2025).

41. Alternative legal services market reaches \$28.5 bln, report says. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 18.05.2025).

42. Mania K. Legal Technology: Assessment of the Legal Tech Industry's Potential. *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 14. P. 595–619.

43. Carlson R. J. Measuring the Quality of Legal Services: An Idea Whose Time has Not Come. *Law & Society Review*. 2024.

44. Wilkins D. B., Ferrer M. J. The Integration of Law into Global Business Solutions. *Law & Social Inquiry*. 2018.

45. Stewart H. M., Hope C. A., Muhlemann A. P. Service quality in the legal profession: a review. UK: Blackwell Publishers Ltd, 2000.

46. Lexcel – Legal Practice Quality Mark. *Wikipedia*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Lexcel> (дата звернення: 09.09.2025).

47. Artificial intelligence in dispute resolution: developments, challenges and perspectives. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 11.09.2025).

48. In-house legal advisers flex to cope with new risk. *Financial Times*. 2025. <https://www.ft.com> (дата звернення: 11.09.2025).

Додаткова

1. Захаров О. (2018). Оцінка якості юридичних послуг: теоретичні аспекти. — Київ: Юридична думка.
2. Погребняк Н. (2019). Клієнтський зворотний зв'язок як інструмент оцінки якості юридичних послуг. — Харків: Право.
3. Бойко І. (2020). Ключові показники ефективності в юридичних організаціях. — Одеса: Юридичний світ.
4. Шевченко Т. (2021). Внутрішній аудит як інструмент контролю якості юридичних послуг. — Львів: ІнтерПраво.
5. Ковальчук І. (2019). Міжнародні стандарти якості юридичних послуг. — Київ: Академія правових наук України.
6. Павленко О. (2020). Використання інформаційних технологій в управлінні якістю юридичних послуг. — Харків: Юрінком Інтер.
7. Литвин О. (2020). Вплив економічної ситуації на попит на юридичні послуги. — Київ: Наукова думка.
8. Бабак М. (2021). Соціальні фактори та їх вплив на стандарти якості юридичних послуг. — Львів: Правничі науки.
9. Охрименко Н. (2019). Зміни в національному законодавстві та їх вплив на якість юридичних послуг. — Київ: Професіонал.
10. Сергійчук І. (2021). Міжнародні норми якості в сфері юридичних послуг. — Одеса: Видавництво Юрист.
11. Гончарова В. (2021). Інтеграція національних і міжнародних стандартів у практику юридичних компаній. — Київ: Астрей.
12. Михайлович О. (2020). Роль національних законів у забезпеченні якості юридичних послуг. — Чернівці: Юридична книга.
13. Сидоров Г. (2019). Правова відповідальність та етика в наданні юридичних послуг. — Харків: Права людини.

Рецензія
на кваліфікаційну роботу здобувача (ки)

_____ (Прізвище, ім'я, по-батькові)

на тему _____

Відповідність	змісту	кваліфікаційної	роботи	обраний	темі
(максимальний		бал	–		10)

Грунтовність, логічність, досягнення поставленої мети і розв'язання
зазначених завдань (максимальний бал – 20)

Повнота і критичність літератури з проблеми дослідження
(максимальний бал – 10)

Успішність виконання роботи, рівень аналізу зібраного матеріалу
(максимальний бал – 20)

Літературне й технічне оформлення роботи, його акуратність
(максимальний бал – 10)

Своєчасність подання роботи на кафедру (максимальний бал – 10)

Загальна сума балів до захисту (максимальна – 80 балів)

Науковий керівник _____

ініціали)

(Підпис

Прізвище,

Дата

Анотація

Гега В.В. Управління якістю юридичних послуг : Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма – Менеджмент в юридичній діяльності). – Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025. – 57 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню управління якістю юридичних послуг, яке є важливим аспектом успішної діяльності юридичних організацій та забезпечує їх конкурентоспроможність на ринку правових послуг. Робота охоплює теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми, вивчаючи основні підходи, методи та інструменти, що сприяють підвищенню якості наданих юридичних послуг. Робота має на меті не тільки теоретичне осмислення проблеми управління якістю юридичних послуг, а й розробку практичних рекомендацій, що сприятимуть покращенню якості юридичних послуг в Україні та підвищенню конкурентоспроможності юридичних організацій.

Ключові слова: юридичні послуги, проблеми, рекомендації.

Heha V.V. Quality Management of Legal Services: Qualification Thesis in the Specialty 073 Management (Educational Program – Management in Legal Practice). – Vinnytsia: Mykhailo Kotsiubynskyi Vinnytsia State Pedagogical University, 2025. – 57 p.

This master's thesis is dedicated to the study of quality management in legal services, which is an essential aspect of the successful operation of legal organizations and ensures their competitiveness in the legal services market. The thesis covers both theoretical and practical aspects of the issue, examining the key approaches, methods, and tools that contribute to improving the quality of legal services provided. The work aims not only to theoretically analyze the problem of quality management in legal services but also to develop practical recommendations that will contribute to enhancing the quality of legal services in Ukraine and increasing the competitiveness of legal organizations.

Keywords: legal services, problems, recommendations.

