

МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

**Арина Александровна Градинарова¹,
Светлана Владимировна Корниенко²**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: 555arina@mail.ru, SPIN-код: 5995-8228

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: svetko.1981@mail.ru, SPIN-код: 9729-2720

Аннотация. В статье представлена модель оптимизации бизнес-процессов для предприятий сферы юридических услуг, разработанная с использованием методологии структурного анализа и графического языка IDEF0. Исследование охватывает комплексный анализ существующих бизнес-моделей, выявление системных проблем в управлении процессами и разработку интегрированного подхода к их решению. Показано, что ключевым элементом оптимизации выступает формализованный функциональный блок оценки эффективности, который трансформирует качественные изменения в измеримые результаты и обеспечивает цикличность управленческих решений. Выявлена и обоснована необходимость синхронизации информационного, организационного и коммуникационного контуров управления для формирования клиентоцентричной процессной архитектуры юридического предприятия. Методологическая основа исследования сочетает системный анализ, процессное моделирование и инструментарий стратегического управления. Особое внимание в исследовании уделено разработке и обоснованию информационной модели как обязательной основы для системной оптимизации, что предполагает комплексную формализацию, визуализацию и интеграцию всех бизнес-процессов предприятия, оказывающего юридические услуги в единую управляемую систему. Полученные результаты позволяют переосмыслить управленческие практики в юридическом бизнесе в контексте цифровой трансформации и предлагают научно обоснованную модель оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, сфера услуг, юридическая услуга, оптимизация, цифровая трансформация, цифровизация, эффективность.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Градинарова А.А., Корниенко С.В. Модель оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 234-247.

MODEL FOR OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF LEGAL SERVICES

**Arina Alexandrovna Gradinarova¹,
Svetlana Vladimirovna Kornienko²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31 Shchors str., e-mail: 555arina@mail.ru, SPIN-код: 5995-8228

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31 Shchors str., e-mail: svetko.1981@mail.ru, SPIN-код: 9729-2720

Abstract. The article presents the model of business process optimization for legal services enterprises, developed using the methodology of structural analysis and the graphical language IDEF0. The research covers a comprehensive analysis of existing business models, identification of systemic problems in process management and development of an integrated approach to their solution. It is shown that the key element of optimization is a formalized functional block of efficiency assessment, which transforms qualitative changes into measurable results and ensures cyclical management decisions based on data. The necessity of synchronization of information, organizational and communication management circuits for the formation of a client-centered process architecture of a legal enterprise is identified and justified. The methodological basis of the research combines system analysis, process modeling and strategic management tools. Special attention in the study is paid to the development and methodological substantiation of the information model as a mandatory basis for system optimization, which involves complex formalization, visualization and integration of all business processes of an enterprise providing legal services into a single managed system. The results obtained make it possible to rethink management practices in the legal business in the context of digital transformation and offer a scientifically based model.

Keywords: business process, service sector, legal service, optimization, digital transformation, digitalization, efficiency.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Gradinarova, A.A., Kornienko S.V. (2025). Model for optimizing business processes in the field of legal services. Public administration and law, 4(04), 234-247.

Введение

Сфера юридических услуг, традиционно отличающаяся высоким уровнем консерватизма и персонализированным характером услуг, сталкивается с объективной необходимостью адаптации, что выходит за рамки простой автоматизации рутинных операций и требует фундаментального переосмысления внутренней организации деятельности. Научная разработка информационных моделей выступает в данном контексте не инструмен-

тальной задачей, а ключевым условием для системной интеграции юридической практики в цифровую среду. С методологической точки зрения, создание формализованных моделей бизнес-процессов представляет собой сложную научную проблему, лежащую на пересечении нескольких дисциплин. Уникальность профессиональной юридической деятельности, сочетающей креативный, аналитический компонент со строгой регламентацией, противоречит

универсальным подходам классического процессного менеджмента. Следовательно, требуется развитие специализированного теоретического аппарата, способного отразить эту специфику, что закладывает основы для формирования нового междисциплинарного знания – цифровой юриспруденции, которая синтезирует принципы права, информационного моделирования и управленческой науки.

Актуальность подобных исследований напрямую связана с вызовами, которые предъявляет к юридическому сообществу современная экономическая реальность. Рост ценового давления со стороны конкурентов, появление альтернативных юридических сервисов и ужесточение регуляторных требований делают оптимизацию операционной деятельности вопросом конкурентоспособности и устойчивого развития. Информационная модель служит основой для внедрения прорывных технологий, таких как искусственный интеллект для анализа документов или блокчейн для контрактов. Без предварительной структуризации и формализации знаний и процессов внедрение данных технологий остаётся фрагментарным и не позволяет достичь синергетического эффекта.

Анализ современного научно-исследовательского ландшафта в области механизмов оптимизации бизнес-процессов в сфере услуг выявляет разнообразие подходов со стороны учёных: В.В. Астанин, В.О. Бессарабов, О.Е. Блинков, Е.Ю. Бобкова, Н.П. Брозгунова, Н.В. Васильева, А.И. Галанина, О.А. Коротких, Н.Н. Кохреидзе, Т.Е. Кузнецова, Е.В. Орлова, Р.С. Панчишный, Л.А. Петрова, Рассказова О.М., В.В. Синяев, Е.А. Тумаков, В.Д. Устинов, А.Н. Филиппов, Э.Ю. Энглези, Е.Н. Ялунина и др.

В основе значительной части работ лежит адаптация общеприня-

тых методологий бизнес-процессного управления к специфическим российским условиям [1, с. 72-84; 2]. Исследования в этом направлении сфокусированы на идентификации, моделировании и анализе процессов на предприятиях сферы услуг для выявления неэффективностей, снижения вариативности и сокращения ресурсных потерь. Однако, несмотря на ценность этих исследований, их применение в юридической среде часто сталкивается с вызовами, связанными с необходимостью формализации задач и разработки специализированных механизмов, учитывающих природу правовой деятельности.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – обоснование структурно-функциональной модели оптимизации бизнес-процессов для предприятий сферы юридических услуг, которая интегрирует инструменты информационного моделирования, процессного контроллинга и оценки эффективности для достижения операционной эффективности.

Объект исследования – бизнес-процессы предприятий, оказывающих юридические услуги в Российской Федерации в современных экономических условиях. Предмет исследования – организационно-информационные отношения и управленческие механизмы, возникающие в процессе оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей работы решаются следующие задачи:

- проведён анализ существующих бизнес-моделей деятельности предприятий по оказанию юридических услуг в Российской Федерации, определено их методическое обеспечение в процессе оптимизации;
- выделены показатели эффективности бизнес-процессов, необ-

ходимые для целенаправленного достижения организационных целей, на их основе описан функциональный блок оценки эффективности информационной модели в сфере юридических услуг;

- предложена структура модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг, которая сочетает информационный, коммуникационный и организационный контур.

Методы исследования

Теоретико-методологической основой статьи являются результаты исследований отечественной и зарубежной научной литературы по проблемам оптимизации процессов и их цифровой трансформации, а также совокупность общенаучных и специально-научных методов познания: структурно-функциональный анализ для декомпозиции и описания деятельности предприятия; методология IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) для графического моделирования бизнес-процессов, определения их границ, входов, выходов, механизмов и управления; системный подход для интеграции выделенных контуров управления (информационного, организационного, коммуникационного) в единую модель.

Методология исследования опирается на синтез процессного, системного и проектного подходов, реализованный через инструментарий информационного моделирования и стратегического управления.

Научная новизна статьи заключается в разработке комплексной структурно-функциональной модели оптимизации бизнес-процессов, специфически адаптированной к процессам в сфере юридических услуг и сочетающей инструменты информационного моделирования для достижения операционной эффективности.

Результаты исследования и их обсуждение

Понятие «бизнес-процесс» в последнее время достаточно прочно вошло в экономическую науку. Под бизнес-процессом понимается структурированная последовательность действий по выполнению определённого вида деятельности на всех этапах жизненного цикла: от создания концептуальной идеи через проектирование до реализации и получения результатов [3, с. 671]. Бизнес-процесс обычно связан с организационным и информационным обеспечением управления деятельностью и может осуществляться как в пределах одного отдела, так и охватывать всё предприятие.

Авторы Петрова Л.А. и Кузнецова Т.Е. [4, с. 95] подчёркивают, что цифровая трансформация, являющаяся «главным направлением развития любого бизнеса», неразрывно связана с изменениями и оптимизацией бизнес-процессов под влиянием сквозных технологий (ИИ, машинное обучение, блокчейн). Методологически это означает, что для эффективного внедрения подобных технологий в юридическую сферу предварительная и непрерывная формализация бизнес-процессов становится критическим элементом. Успех цифровой трансформации в юридической сфере напрямую зависит от способности исследователей и практиков создавать точные, адаптивные формализованные модели, способные интегрировать передовые технологии для повышения скорости, точности, снижения рисков и улучшения управляемости юридическими операциями.

Исследование Брозгуновой Н.П. и Рассказовой О.М. [5, с. 49], посвящённое автоматизации процессов консультирования клиентов юридических компаний с помощью

чат-ботов, подчёркивает необходимость детальной формализации юридических бизнес-процессов. Для успешного внедрения подобных решений требуется не только выявление рутинных задач, но и их чёткая декомпозиция, стандартизация этапов первичной консультации и сбора информации, а также точное определение границ применимости автоматизированных систем, что важно для минимизации рисков и поддержания необходимого уровня профессионального участия юристов.

Вместе с тем текущий научный дискурс указывает на ряд нерешённых проблем и пробелов. Существующие исследования зачастую сосредоточены на отдельных аспектах оптимизации или предлагают фрагментарные решения, что затрудняет формирование целостной, интегрированной системы управления юридическими процессами.

Анализ бизнес-модели деятельности предприятий по оказанию юридических услуг в Российской Федерации [6; 7] показал, что наиболее распространённая модель организации работы – гибридная модель, сочетающая элементы специализированных и универсальных предприятий, с выраженной иерархией и высокой степенью зависимости от индивидуального опыта и компетенций юристов. Это чаще всего предприятия среднего размера (от 5 до 30 чел.), либо хорошо зарекомендовавшие себя практики. Индивидуальные адвокатские кабинеты представляют огромное количество игроков, но у них процессы ещё менее формализованы. Крупные национальные и международные фирмы существуют, но их меньше, и они имеют более формализованные процессы. При этом можно выделить общие тенденции и вызовы в юридической сфере: цифровизация

(внедрение комплексных цифровых решений идёт медленно из-за высокой стоимости, сложности внедрения и консерватизма отрасли; зависимость от человеческого фактора (от индивидуального опыта, памяти и способностей юристов к организации собственной работы); отсутствие единой платформы; безопасность данных (вопрос конфиденциальности и защиты данных клиентов является ключевым, но не всегда адекватно решается на практике).

Современные бизнес-модели оказания юридических услуг в Российской Федерации характеризуются значительным разнообразием, а оптимизация бизнес-процессов в данной сфере представляет собой системную трансформацию, направленную на внедрение процессно-ориентированного подхода и цифровых решений. В России преобладает модель, где юридическая экспертиза и построение отношений с клиентами являются краеугольным камнем, а операционные и информационные процессы часто представляют собой смесь формализованных процедур, ручного труда и использования отдельных цифровых инструментов [8, с. 239-251]. Эволюция бизнес-моделей юридических услуг движется в сторону формирования гибридных структур, синтезирующих предметную экспертизу с технологической платформой. Конечной целью является создание устойчивой, масштабируемой и клиентоориентированной системы, способной гибко реагировать на изменения правовой среды и рыночных условий.

Для задач информационного моделирования бизнес-процессов в юридической сфере, где требуется эффективное визуальное представление и анализ организационных операций, предлагается подход, основанный на применении графического языка IDEF0 [9]. В его рамках

сконструирована информационная модель, нацеленная на оптимизацию этих процессов. Устанавливая границы моделирования, мы включаем в рассмотрение функциональные обязанности всех сотрудников, непосредственно вовлечённых в оказание юридических услуг, вплоть до генерального директора. Основной целью использования данной модели является генерация информации, необходимой для принятия управленческих решений, направленных на совершенствование бизнес-процессов.

Внедрение процессно-ориентированных моделей в корпоративном секторе формирует эмпирическую базу и технологические стандарты, которые впоследствии адаптируются и масштабируются в публичном секторе в рамках политики бюджетной оптимизации. Повышение операционной эффективности частных компаний напрямую влияет на фискальный потенциал государства через рост налоговых доходов, а также создаёт запрос на аналогичные управленческие практики в государственных учреждениях. Таким образом, зрелость процессных моделей в бизнесе выступает индикатором и драйвером для модернизации систем управления публичными финансами, где ключевым условием развития становится перенос акцента с контроля расходов на управление результатами сквозных административных и социальных процессов [10, с. 139; 11].

Модель оптимизации бизнес-процессов трансформирует научные взгляды на категорию финансовой грамотности, расширяя её до системного элемента организационной и процессной культуры. В рамках процессного подхода финансовая грамотность переосмысливается не только как личная компетенция сотрудника, но и как атрибут цифровых рабочих проце-

дур, что приводит к сдвигу в научной парадигме. Финансовая грамотность становится не внешним фактором, а интегрированным компонентом архитектуры бизнес-процессов, обеспечивающим прозрачность, воспроизводимость и экономическую обоснованность управленческих решений. Такая интеграция порождает новую исследовательскую повестку, фокусирующуюся на измерении влияния финансовых знаний на операционную эффективность, качество услуг и устойчивость бизнес-моделей в условиях цифровой экономики. [12, с. 28-34].

Графический язык IDEF0 предоставляет возможность рассматривать оптимизацию бизнес-процессов в юридических услугах как совокупность взаимосвязанных и иерархически вложенных функций, что находит своё отражение в контекстной диаграмме. Она является критически важным исходным ресурсом для разработки последующих уровней детализации модели. Любые изменения, внесённые в контекстную диаграмму, автоматически транслируются на все нижестоящие уровни. На рисунке 1 представлен вид контекстной диаграммы, описывающей мероприятия по оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг.

Как видно из рисунка 1, методическое обеспечение информационной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг осуществляется на основе структурного анализа процессов, методов экспертной оценки, экономической динамики, системы поддержки и принятия решений, имитационного моделирования. Механизмами исполнения в контекстной диаграмме выступают объекты, которые непосредственно выполняют преобразование входа в выход, которыми в разработанной информационной модели являются

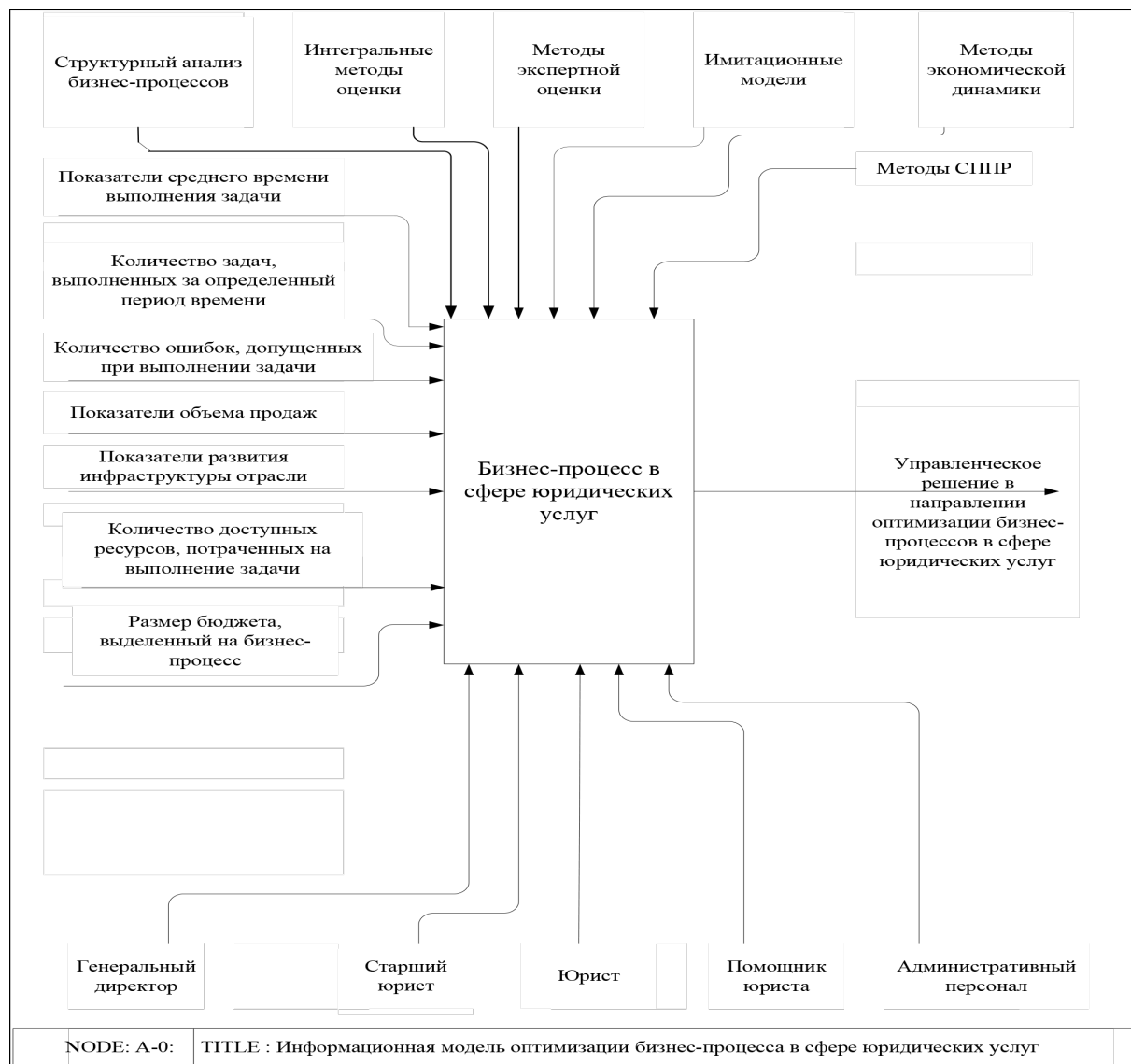


Рисунок 1. Контекстная диаграмма информационной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг

Figure 1. Context diagram of the information model for optimizing business processes in the field of legal services

сотрудники предприятия.

Задачами предприятия, которое оказывает юридические услуги, является: создание и поддержание экспертной базы знаний, обеспечение доступа к актуальной и полной информации, развитие компетенций юристов, оптимизация внутренних бизнес-процессов, управление ресурсами и контроль качества. Систематизированные и чётко описанные бизнес-процессы, подкреплённые прозрачной организационной структурой, являются критически важным фундаментом. Они позволяют юристу быть максимально эффективным: оперативно получать и обрабатывать инфор-

мацию, точно анализировать ситуацию, доносить все нюансы до клиента, качественно формулировать рекомендации. Нарушения в любом из этих звеньев ведут к неэффективности, ошибкам, задержкам и, в конечном итоге, к неспособности клиента реализовать свои интересы оптимальным образом, что прямо влияет на репутацию и доходы предприятия.

Следовательно, степень зрелости и приверженности к исполнению внутренних бизнес-процессов, в контексте действующей организационной структуры и распределения функциональных обязанностей, оказывает пролонгированное

воздействие на конкурентоспособность и финансовые показатели предприятия. Разработка и применение системы измеримых показателей (метрик) для оценки и контроля эффективности бизнес-процессов представляет собой критически важный элемент управленческого цикла, необходимый для целенаправленного достижения организационных целей.

К таким метрикам можно отнести: результативность; эффективность; стоимость; временные показатели; показатели качества. Для обобщения и выведения единых метрик, характеризующих бизнес-процессы, можно отнести количественные показатели, т. е. численные значения, которые отражают производительность, эффективность и результативность работы. Примеры количественных показателей бизнес-процессов: среднее время выполнения задачи; количество задач, выполненных за определённый период времени; количество ошибок, допущенных при выполнении задачи; объём продаж; количество доступных ресурсов, потраченных на выполнение задачи; размер бюджета, выделенного на бизнес-процесс.

Необходимо отметить, что в данном исследовании построение IDEFO модели осуществляется с точки зрения выработки и принятия управленческого решения в направлении оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг. Поэтому основными объектами на диаграммах являются информационные потоки и блоки их обработки. В направлении дальнейших исследований произведём декомпозицию контекстной диаграммы (рисунок 2).

Функциональный блок оценки эффективности в контексте оптимизации внутренних бизнес-процессов предназначен для системного анализа, измерения и контроля

трансформации операционной деятельности юридического предприятия. Его ключевая задача – перевод качественных изменений в количественные показатели (KPI), позволяющие объективно определить, приводят ли внедряемые улучшения к достижению стратегических целей: росту прибыли, повышению удовлетворённости клиентов и усилению конкурентных преимуществ. Комплекс моделей и методов, применяемый для данной оценки, представляет собой интегрированную систему процессно-ориентированного контроллинга, сочетающую методологию реинжиниринга бизнес-процессов, сбалансированную систему показателей и инструменты процессно-ориентированного управления.

Оценка предусматривает пять взаимосвязанных блоков: первый – оценивает степень формализации и оптимизации внутренних процедур, второй – измеряет уровень интеграции digital-решений и их влияние на производительность, третий – анализирует финансовое воздействие оптимизации на ключевые экономические показатели, четвёртый – оценивает, как изменения процессов сказываются на внешнем результате (удовлетворённости клиента), пятый – измеряет адаптацию человеческого капитала к новым процессам и культуре непрерывных улучшений.

На рисунке 2 процесс работы функционального блока оценки эффективности оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг рассмотрен с точки зрения информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений.

На основе комплексного анализа данных всех пяти блоков руководство получает объективную основу для выбора одного из трёх принципиальных путей:

1. Масштабирование и углубле-

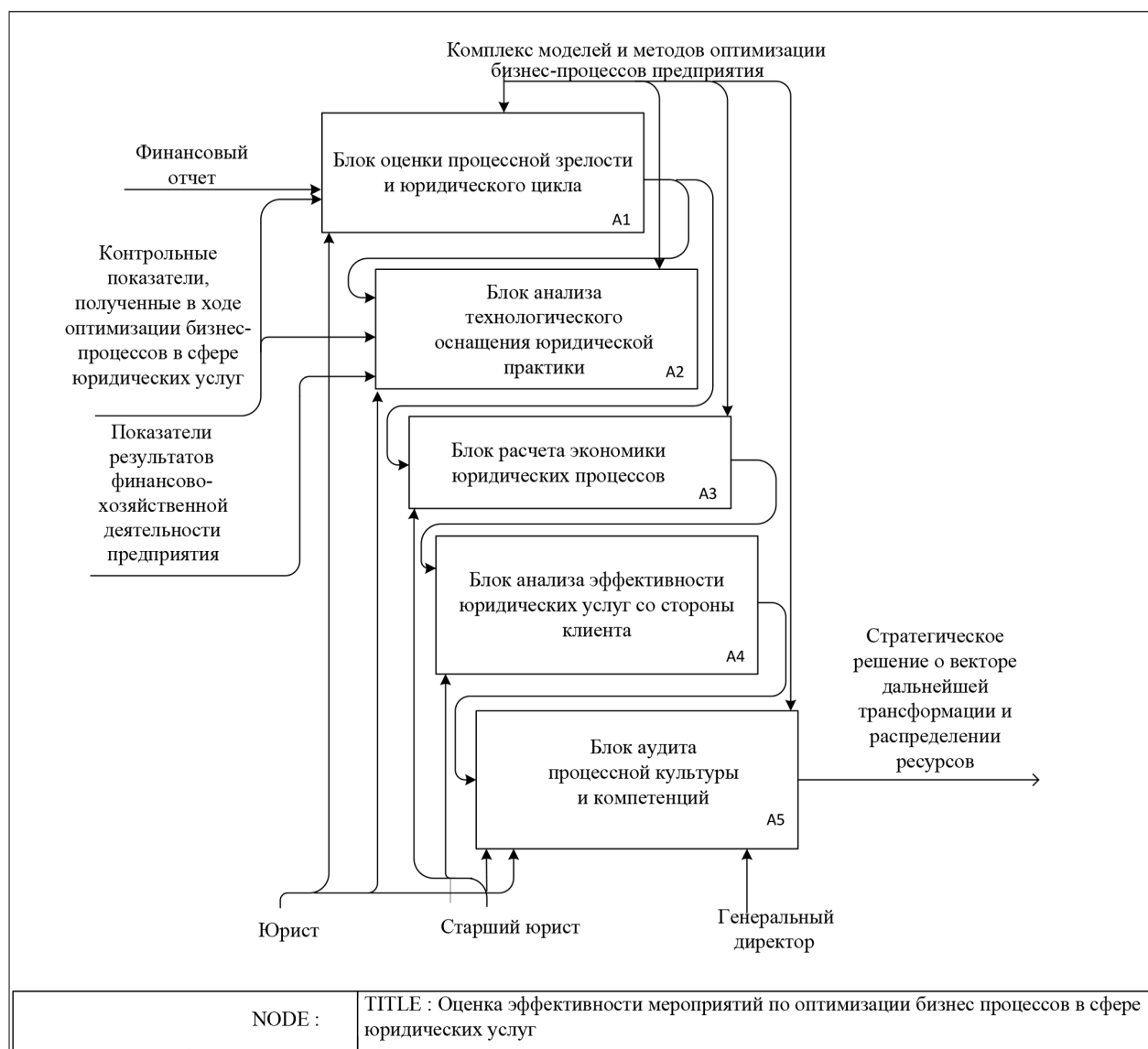


Рисунок 2. Функциональный блок оценки эффективности модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг

Figure 2. Functional block for evaluating the effectiveness of the information model for optimizing business processes in the field of legal services

ние оптимизации: если показатели демонстрируют значительный положительный эффект, принимается решение о выделении дополнительных инвестиций на тиражирование успешных практик и внедрение комплексных IT-решений.

2. Корректировка и точечная доработка: если результаты неоднородны (например, выросла прибыль, но упала лояльность клиентов), решение будет направлено на исправление выявленных дисбалансов: пересмотр системы мотивации, донстройку внедрённых

систем или изменение отдельных регламентов.

3. Отказ от неэффективных инициатив и пересмотр стратегии: если ключевые показатели показывают нейтральный или негативный тренд, несмотря на затраченные ресурсы, принимается решение о прекращении конкретного направления оптимизации и поиске принципиально иных подходов к реинжинирингу бизнес-процессов.

Разработанная информационная модель содержит блок оценки эффективности бизнес-процес-

сов в сфере юридических услуг, что обеспечивает возможность измерения результативности изменений и их корректировки на основе объективных данных. Осуществляют все процессы в блоке юрист, старший юрист и генеральный директор, от действий которых зависит эффективность реализации самой модели оптимизации и достижения её целевых показателей. Подробное описание информационной модели оптимизационного цикла позволяет уменьшить риск принятия необоснованных решений, оптимизировать процесс согласования управленческих решений в направлении повышения эффективности и клиентоориентированности, усовершенствовать систему управления предприятием [13, с. 694]. Информационное

моделирование процессов деятельности предприятия позволило подчинить бизнес-процессы целям стратегического развития и устойчивого конкурентного преимущества и сделать их более оперативными в использовании.

Опишем структуру модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг, которая, в отличие от существующих разработок, органично сочетает информационный, коммуникационный и организационный контур, и будет способствовать формированию процессной архитектуры предприятия, оказывающего юридические услуги, синхронизации бизнес-процессов для обеспечения операционной эффективности и устойчивых конкурентных преимуществ (рисунок 3).



Рисунок 3. Модель оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг

Figure 3. A model for optimizing business processes in the field of legal services

Инструментальный уровень модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг представлен совокупностью методов, программных средств и аналитических систем, которые обеспечивают практическую реализацию функций, распределённых по уровням управления. Инструментальный уровень модели базируется на классической методологии управления качеством (цикл Деминга PDCA). Это означает, что инструменты модели не являются разрозненными, а связаны в непрерывную цепочку:

- инструменты планирования (дорожные карты, стратегические цели);
- инструменты реализации (регламенты, новые процедуры);
- инструменты контроля (KPI);
- инструменты корректировки (отчёты блока оценки эффективности).

К инструментам модели относятся не только программы, но и нормативные документы: утверждённые регламенты процессов, дорожные карты изменений, формализованные процедуры обучения.

Практическая значимость предложенной модели оптимизации бизнес-процессов в сфере юридических услуг многогранна и охватывает ключевые аспекты повышения эффективности: повышение операционной эффективности и снижение издержек, улучшение качества юридических услуг и повышение удовлетворённости клиентов, а также усиление управленческого контроля и стратегического планирования. Предложенная модель не просто формализует работу, но создаёт экосистему, в которой юридическая фирма может последовательно повышать свою эффективность, качество услуг, лояльность клиентов и, как следствие, свою рыночную позицию.

Выводы

Проведённое исследование позволило разработать и теоретически обосновать комплексную модель оптимизации бизнес-процессов, адаптированную к специфике сферы юридических услуг в Российской Федерации. Научная ценность проведённой работы заключается в преодолении фрагментарности существующих подходов путём интеграции инструментов процессного управления, информационного моделирования и контроллинга в единую систему.

Ключевым научным результатом исследования является авторская информационно-управленческая модель, ядром которой выступает функциональный блок оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей. Данный блок обеспечивает перевод качественных изменений в количественные метрики, формируя замкнутый контур управления по принципу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Разработанная модель демонстрирует, что устойчивое повышение операционной эффективности юридического предприятия возможно только при синхронном развитии трёх взаимосвязанных контуров: информационного (сбор и анализ данных), организационного (регламенты и распределение ответственности) и коммуникационного (вовлечение персонала и управление изменениями).

Доказано, что в условиях цифровой трансформации предварительная формализация и моделирование бизнес-процессов с использованием специализированных методологий являются не вспомогательным инструментом, а основой для успешного внедрения прорывных технологий (искусственный интеллект, блокчейн) и формирования конкурентных преимуществ. Разработанная модель

предоставляет руководству юридических фирм научно обоснованный инструментарий для принятия стратегических решений, масштабирования успешных практик, своевременной корректировки или отказа от неэффективных инициатив.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная модель направлена на формирование клиентоцентричной процессной архитектуры юридического предприятия, обеспечивает высокое качество услуг, управляемость на основе данных и, как следствие, рост рыночной стоимости бизнеса. Таким образом, результаты работы вносят вклад в формирование научного знания и предлагают конкретный механизм

перехода от традиционной практики к управляемой и масштабируемой бизнес-модели.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на создание специализированных систем показателей для различных типов юридических предприятий, учитывающих не только операционную эффективность, но и глубину юридического анализа, стратегический результат для клиента и управление репутационными рисками, а также на разработку принципов и прототипов систем, позволяющих бизнес-моделям автоматически адаптироваться к изменениям в законодательстве, судебной практике и рыночным условиям.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ткаченко И.Н., Метелева М.А. Адаптация методологии управления бизнес-процессами организации к публичному управлению процессами на мезоуровне // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2019. № 2(90). С. 72-84. DOI 10.24866/2311-2271/2019-2/72-84.
2. Тумаков Е.А., Бессарабов В.О., Энглези В.Ю. Модель организационно-экономического механизма реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий новых регионов Российской Федерации // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 3.
3. Ильина О.П., Ворсин В.А. Автоматизации бизнес-процессов на базе технологии low-code/no-code // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 52. С. 670-676.
4. Петрова Л.А., Кузнецова Т.Е. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов // Финансовый журнал. 2020. Т. 12, № 3. С. 91-101. DOI 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101.
5. Брозгунова Н.П., Рассказова О.М. Автоматизация бизнес-процессов по оказанию консультационных услуг в юридической сфере за счёт внедрения чат-бота // Экономика строительства. 2025. № 2. С. 48-50.
6. Бодяко А.В. Учётно-контрольное обеспечение решения тактических и стратегических задач в крупной компании холдингового типа // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. Т. 13, № 1(64). С. 150-160. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.1.150.
7. Kvasha N.V., Demidenko D.S., Voroshin E.A. Industrial development in the conditions of digitalization of infocommunication technologies // St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. 2018. Vol. 11, No. 2. P. 17-27. DOI 10.18721/JE.11202.
8. Демидов С.С. Аналитический обзор проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15, № 11(152). С. 239-251. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.030.

- 9.** Лапина М.А., Ржевская Н.В., Медведева А.С., Золотова А.Г. Применение диаграммы IDEF0 для наглядного представления структуры проекта // Auditorium. 2023. № 1(37). С. 64-69.
- 10.** Ангелина И.А., Градинарова А.А. Оценка условий развития публичных финансов в Российской Федерации // Первый экономический журнал. 2023. № 10(340). С. 134-141. DOI 10.58551/20728115_2023_10_134.
- 11.** Градинарова А.А. Теоретико-методологические основы развития публичных финансов: автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. Донецк, 2025. 38 с.
- 12.** Градинарова А.А., Семашко А.В. Трансформация научных взглядов относительно категории финансовой грамотности // Журнал прикладных исследований. 2021. № 4-3. С. 28-34. DOI 10.47576/2712-7516_2021_4_3_28.
- 13.** Юдина Е.В., Ухина Т.В., Коновалова Е.Е. и др. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий индустрии туризма и гостеприимства // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11(100). С. 693-696.

Информация об авторах

Арина Александровна Градинарова – доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма

Светлана Владимировна Корниенко – соискатель кафедры туризма

REFERENCES

- 1.** Tkachenko, I.N., Meteleva, M.A. (2019). Adaptation of organization business process management methodology to public process management at the meso-level // Izvestiya of the Far Eastern Federal University. Economics and Management. 2(90). Pp. 72-84. DOI 10.24866/2311-2271/2019-2/72-84. (In Russ.)
- 2.** Tumakov, E.A., Bessarabov, V.O., Englizi, V.Yu. (2023). Model of organizational and economic mechanism for reengineering business processes of trade enterprises in the new regions of the Russian Federation // Bulletin of Eurasian Science. Vol. 15, 3. (In Russ.)
- 3.** Ilina, O.P., Vorsin, V.A. (2022). Automation of business processes based on low-code/no-code technology // Innovations. Science. Education. 52. Pp. 670-676. (In Russ.)
- 4.** Petrova, L.A., Kuznetsova, T.E. (2020). Digitalization of the banking system: digital transformation of the environment and business processes // Financial Journal. Vol. 12, 3. Pp. 91-101. DOI 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101. (In Russ.)
- 5.** Brozgunova, N.P., Rasskazova, O.M. (2025). Automation of business processes for providing consulting services in the legal field through the introduction of a chatbot // Economics of Construction. 2. Pp. 48-50. (In Russ.)
- 6.** Bodyako, A.V. (2020). Accounting and control support for solving tactical and strategic tasks in a large holding-type company // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. Vol. 13, 1 (64). Pp. 150-160. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.1.150. (In Russ.)
- 7.** Kvasha, N.V., Demidenko, D.S., Voroshin, E.A. (2018). Industrial development in the conditions of digitalization of infocommunication technologies // St.Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics. Vol. 11, 2. Pp. 17-27. DOI 10.18721/JE.11202.
- 8.** Demidov, S.S. (2024). Analytical review of the problems of the legal services market development in the context of digitalization // Economics and Management: Problems, Solutions. Vol. 15, 11(152). Pp. 239-251. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.030. (In Russ.)

- 9.** Lapina, M.A., Rzhevskaya, N.V., Medvedeva, A.S., Zolotova, A.G. (2023). Application of the IDEF0 diagram for a visual representation of the project structure // Auditorium. 1(37). Pp. 64-69. (In Russ.)
- 10.** Angelina, I.A., Gradinarova, A.A. (2023). Assessment of the conditions for the development of public finances in the Russian Federation // First Economic Journal. 10(340). Pp. 134-141. DOI 10.58551/20728115_2023_10_134. (In Russ.)
- 11.** Gradinarova, A.A. (2025). Theoretical and methodological foundations of public finance development: abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences. Donetsk. 38 p. (In Russ.)
- 12.** Semashko, A.V., Gradinarova, A.A. (2021). Transformation of scientific views regarding the category of financial literacy // Journal of Applied Research. 4-3. Pp. 28-34. DOI 10.47576/2712-7516_2021_4_3_28. (In Russ.)
- 13.** Yudina, E.V., Ukhina, T.V., Konovalova, E.E., et al. (2018). Strategic management of the competitiveness of tourism and hospitality industry enterprises // Economics and Entrepreneurship. 11(100). Pp. 693-696. (In Russ.)

Information about the authors

Arina A. Gradinarova – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism

Svetlana V. Kornienko – Candidate of the Department of Tourism

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 19.09.2024

Поступила после рецензирования 12.11.2024

Принята к публикации (Accepted) 09.12.2024