

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.6.13

Iryna PyvovarovaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2535-0301>*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine***RELATIONSHIP BETWEEN UNFORMALIZED KNOWLEDGE AND COMPANY REVENUE IN THE FIELD OF LAW****Ірина Пивоварова***Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана, Україна***ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК НЕФОРМАЛІЗОВАНИХ ЗНАНЬ ТА ДОХОДУ КОМПАНІЇ У ГАЛУЗІ ПРАВА**

The article gives an extended definition of the concept of service in the field of law. The activity of companies in the field of law is analyzed. The process of providing a service in the field of law is presented. The values of standard service and non-standard service are described. The types of legal services are provided, namely standard and non-standard, as well as types of prices, which are set depending on the type of service (fixed and estimated respectively). The formula of calculation of cost of non-standard legal service is provided. The coefficient of complexity of the service and the indicator of the level of competence of the specialist in the field of law are developed and presented. The influence of informal knowledge on the change of the company's income is demonstrated.

Key words: knowledge management, informal knowledge, enterprise management, service cost.

Постановка проблеми

Ринок правових (юридичних) послуг вирізняється значною концентрацією суб'єктів господарювання, які функціонують на ринку правових послуг та високим рівнем конкуренції. За даними Асоціації адвокатів України, станом на вересень 2020 року кількість адвокатів в Україні складає 52 тис осіб¹. Адвокати об'єднуються у адвокатські об'єднання або ж надають послуги займаючись індивідуальною діяльністю. Серед діючих компаній в галузі права кожний рік визначають топ-100 кращих. Аналізуючи лідерів рейтингу топ100 за останні 5 років, можна споглядати що зміни серед присутніх компанії за останні 5 років відбулись на 7%. За офіційними даними в цих компаніях задіяно 379 адвокатів².

Постає питання, за рахунок яких факторів одним компаніям вдається зайняти позицію лідера та утримувати її, а інші тривалий час залишаються за межами переліку лідерів, а також за рахунок яких факторів лідери встановлюють на свої послуги вищі ціни та отримують збільшені прибутки у порівнянні із іншими учасниками ринку.

Мета дослідження: визначити вплив неформалізованих знань на діяльність компаній у галузі права та співвідношення із рівнем прибутковості.

Основний матеріал. Правова наука здійснює дослідження в контексті проблематики практичної діяльності, у той час як для економічної науки діяльність підприємств у галузі права майже не приділяється увага.

Фахівці з права, надаючи правові послуги юридичним та фізичним особам, здійснюють дії з ведення правової справи, тлумачення правових текстів, консультування з правових питань, представництва їх інтересів. Ці дії можуть мати комерційну основу і договірну форму.

Правові послуги – це певні професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигоди фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм правової допомоги. Зазначені професійні дії набувають товарної форми, є об'єктом купівлі-продажу на ринку юридичних

¹ Національна асоціація адвокатів України (2020). *Головна сторінка* <<https://unba.org.ua/>> (2020, вересень, 10).

² Лідери ринку (2020). *Рейтинг юридичних компаній 2019* <<https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2019.html>> (2020, січень, 10).

послуг¹. Розширимо визначення правових послуг, а саме це знаннєво-інтелектуальна професійна послуга, яка надається професійними суб'єктами (адвокатами або юристами) на комерційній основі.

Правовим послугам притаманні такі ж ознаки, як і іншим видам послуг, а саме:

- невідчутність (надання послуг базується на використанні невідчутних, нематеріальних активів – знань та досвіду);
 - невіддільність від джерела (фахівця з права) та споживача (клієнта). Консультування, ведення справ, складання позовів, претензій, укладання угод неможливо без співробітництва замовника та фахівця;
 - мінливість якості, неоднорідність (якість послуг залежить від обсягу та стану наявної інформації у замовника, кваліфікації фахівця з права);
 - нездатність до зберігання;
 - юридична послуга не може бути передана або перепродана іншому споживачеві.
- Розподіл послуг за видами наведений в таблиці.

Таблиця 1

Види юридичних послуг

За суб'єктами	Судові нотаріальні, адвокатські, юрисконсульт
За видами	Консультації, захист в суді, представництво інтересів, тлумачення
За форма оплати	Платна, безоплатна
За територіальною ознакою	Міжнародні, національні, транснаціональні
За типом	Типові, нетипові
За видами замовників	Юридичні особи, фізичні особи
За кількістю складових	Одинична, множинна
За ознаками	Уніфікована, спеціальна, індивідуальна
За складом	Одинична, комплексна
За типом замовлень	Для юридичних осіб, для фізичних осіб, універсальна
За галузями права	Кримінальні, адміністративні, податкові, цивільні та ін..

Джерело: розроблено автором.

На основі даних за 2019 складена таблиця із розподілом компаній в галузі права, які увійшли до 100 кращих у 2019 році за напрямом діяльності.

Таблиця 2

Розподіл компаній в галузі права за напрямками діяльності

Напрямок практики – галузь права	Кількість компаній із 100 лідерів
Аграрне та земельне право	10
Антимонопольне право	15
Банківське та фінансове право	18
Корпоративне право	14
Медичне право / Фармацевтика	7
Міжнародне право / Міжнародна торгівля	12
Міжнародний арбітраж	16
Податкове право	12
Сімейне право	4
Трудове право	10

Джерело²:

¹ Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S. (2013). *Management of a law firm: a synopsis of lectures for full-time students*. Kharkiv: Yaroslav the Wise National University of Law, 132.

² Головна служба статистики України (2020). *Збірник «Статистичний щорічник України»* <<http://ukrstat.gov.ua>> (2020, листопад, 06).

Послуги які надаються компаніями в галузі права, що входять до переліку лідерів – це послуги за характером комплексні, здійснюються на платній основі, а основними споживачами є юридичних осіб (95% за даними статистики).

Процес надання послуги складається з таких етапів ознайомлення, перевірка на типовість пошук аналогічної практики, оцінка практики на відповідність запиту, формування послуги – споживання послуги



Рис. 1. Схема надання правової послуги

Джерело: розроблено автором.

При пошуку практики та відповідей на питання замовника ситуація може бути двох варіантів – коли аналогічна практика існує і вона повністю задовольняє запит. Другий варіант – практика відповідає запиту частково або такої практики немає і в такій ситуації фахівцю необхідно вивчати діючі норми права, оцінювати їх, аналізувати, комбінувати варіанти та створювати нову практику, яка має задовольнити запит та вирішити питання замовника.

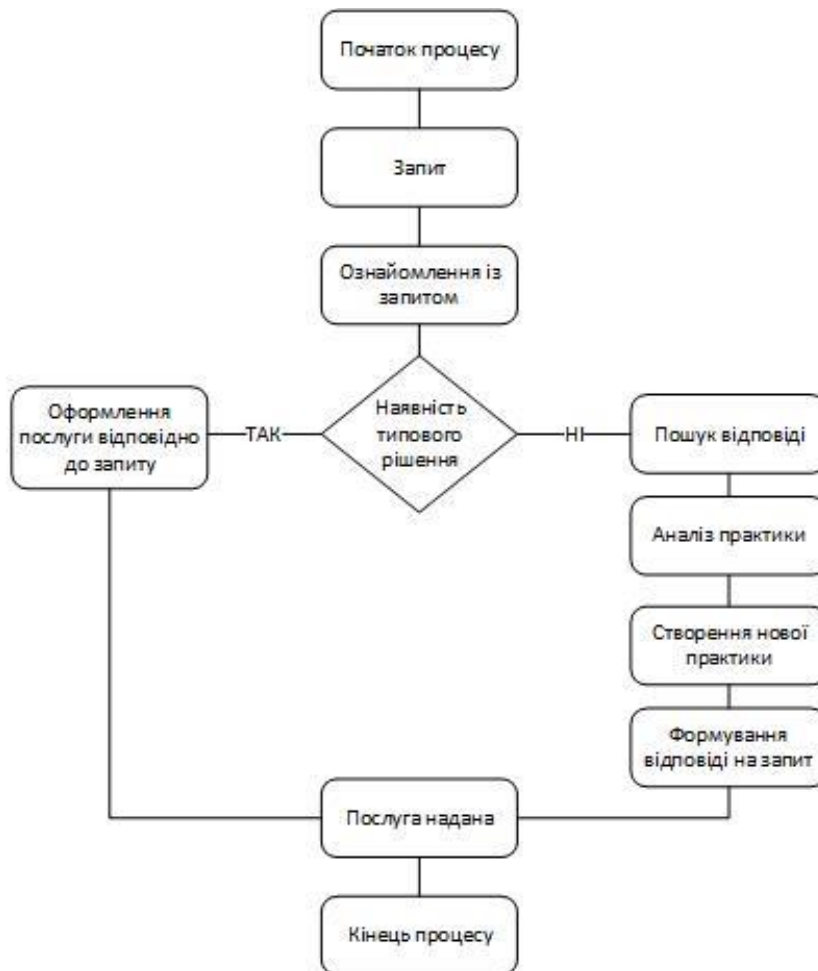


Рис. 2. Процес надання правової послуги

Джерело: розроблено автором.

Це дає підстави говорити, що послуга буває стандартна, коли процес надання послуги є передбачуваним та не потребує додаткових спеціальних дій для надання послуги та нестандартна послуга, коли адвокату/юристу необхідно вчиняти додаткові дії для пошуку рішення, залучати особисті знання пошуку інформації, проводити процес аналізування та оцінювання варіантів.

Проаналізувавши зазначимо, що на ринку правових послуг компанії відповідно до діяльності займають рівні, що сформувались залежно від складності послуг:

1. Компанії, що надають нескладні стандартні послуги
2. Компанії, що надають складні нестандартні послуги:
 - 2.1. Складні послуги, широкого та середнього застосування
 - 2.2. Складні послуги, унікальні

На початку діяльності суб'єкти правових послуг займають позицію серед компаній, які надають стандартні послуг, а після отримання певного досвіду переходять на інший рівень, де можуть використовуючи свої особисті унікальні якості зайняти та укріпитися на позиціях лідера в певній галузі права та складності запитів.

Конкуренція на ринку стандартних послуг є насиченою, а послуга низькооплачуваною роботою у порівнянні із гонорарами за вирішення складних та нестандартних запитів. Тому кожен фахівець прагне для збільшення прибутку накопичити досвід та знання на основі якого можна отримувати складні завдання від замовників, що пропорційно збільшує винагороду.

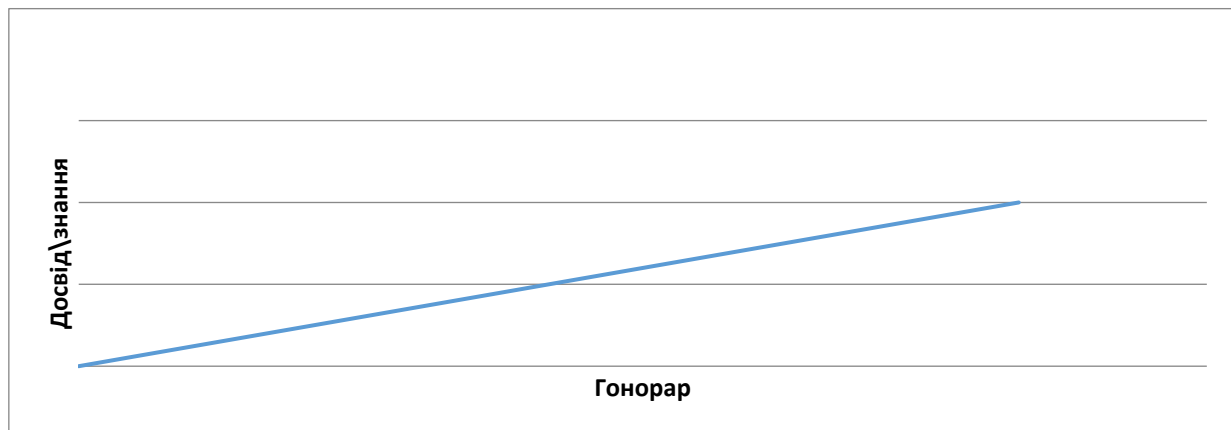


Рис3. Графік залежності рівня гонорару та досвіду фахівця у галузі права

Джерело: розроблено автором.

Якщо подивитися на типи послуг, які надаються на ринку та кількісне співвідношення, то побачимо, що частка ринку юридичних нестандартних послуг складає близько 87% і між компаніями йде запекла конкуренція за замовників. Це фактор, який спонукає компанії концентруватися на залучення у свій склад фахівців з високим рівнем кваліфікації та досвідом.

Будь-яка компанія у галузі права це об'єднання фахівців правої справи. Індивідуальна правова практика, тобто одноособове надання послуги передбачене та можливе, проте юристи та адвокати створюють юридичні або адвокатські об'єднання для надання більш професійних та якісних послуг, що реалізується за рахунок колективної роботи. Це, в свою чергу, є підтвердженням того, що фахівці з права схильні до обміну отриманим досвідом та знаннями задля збільшення доходів та підтримують твердження, що знання є виключним ресурсом, який генерує прибуток для компаній у галузі права.

Оплата правових послуг має такі види:

1. Фіксовані;
2. По годинам;
3. Винагорода;
4. За результатами виконаної роботи;
5. Абонентське обслуговування.

Формування ціни на правову послугу відбувається залежно від типу послуги. Якщо послуга є стандартизованою та не потребує додаткового процесу пошуку відповіді на неї встановлюється фіксована ціна, якщо ж для пошуку відповіді на запит замовника необхідно виконати додатковий аналітично-інтелектуальний процес, а послуга виявляється нестандартною тоді формується індивідуальна ціна. Фіксована ціна розрахована як певна тривалість виконання послуги в годинах під час яких відбувається адаптація наявного шаблону або стандартизованої відповіді, що враховує особливості замовника, оскільки специфічною ознакою юридичної послуги є персоніфікованість.

Стандартну послугу може надати спеціаліст із знаннями в галузі права (юридичною освітою) будь-якого рівня, оскільки наявна розроблена схема дій та є шаблони документів і додаткових аналітичних дій для надання послуги не потрібно. Таким чином стандартна схема має передбачені розрахункові показники і на неї може бути встановлена фіксована ціна. Аналізуючи діяльність різних суб'єктів правових послуг можна говорити про те, що компанії, які входять до груп лідерів ринку правових послуг, впродовж різних років, надають нестандартні послуги, стандартні ж послуги надають компанії-початківці. Це відбувається через такі причини, по-перше, для надання нестандартних послуг, а значить виконання аналітичної діяльності необхідний практичний досвід, який на початку кар'єри спеціалісти не мають, по-друге, адвокати, як спеціалісти із досвідом, а також юристи, які займаються тривалий час професійною діяльністю прагнуть до збільшених прибутків, які можуть бути отримані при наданні послуг, що потребують нестандартного підходу до виконання і тому вони не виконують стандартні послуги.

Фіксовані ціни встановлюються на послуги:

- 1) уніфіковані;
- 2) для надання яких розроблений алгоритм дій і він не буде змінюватися та наявні шаблони документів;
- 3) тривалість надання послуги є прогнозованою, тобто кількість годин визначена.

Якщо для надання послуги необхідно вчиняти додаткові дії в тому числі пошук шляхів вирішення запиту така послуга вважається нестандартною та на неї встановлюються розрахункова ціна.

Для розрахунку ціни на нестандартну послугу на підставі проведених аналізів формування цін на правові послуги нами представлена наступна формула:

$$\frac{(K_{\text{складності}} * K_{\text{рівень компетентності}})}{100} * T_{\text{виконання}} * \text{Вартість години}$$

$T_{\text{виконання}}$ – тривалість виконання послуги в годинах, яка визначається після формування послуги, в момент надання.

Вартість години – грошовий вимір години роботи фахівця.

Коефіцієнт складності правової послуги – це коефіцієнт на який коригується вартість години роботи фахівця, що відображає необхідність застосувати особливі розумово-інтелектуальні якості фахівця для пошуку відповіді на запит.

Таблиця 3

Опис значень коефіцієнту складності правової послуги

Значення	Опис значення коефіцієнту складності
Від 1 до 15	Стандарт із несистемними доопрацюваннями
Від 16 до 30	Кількість аналогічних справ становить до 5 тис за останній рік
Від 31 до 45	Кількість аналогічних справ становить до 1 тис за останній рік
Від 45 до 60	Кількість аналогічних справ становить до 100 за 3 останні роки та справи міжнародного арбітражу
Від 61 до 75	Кількість аналогічних справ становить до 50 за останній рік та справи в міжнародних судових інстанціях
Від 75 до 100	Кількість аналогічних справ становить до 10 за останній рік та справи в міжнародних судових інстанціях

Джерело: розроблено автором.

Показник рівня компетентності фахівця в галузі права – це коефіцієнт на який коригується рівень кваліфікації та досвід.

Далі в таблиці наведений опис коефіцієнту.

Таблиця 4

Опис показника компетентності рівня фахівця в галузі права

Значення	Опис
5	Кількість виграних справ у судах першої інстанції до 50, практичний досвід до 3 років
10	Кількість виграних справ у судах першої інстанції до 100, практичний досвід до 5 років
15	Кількість виграних справ у судах першої інстанції до 100, в судах апеляційної інстанції до 30, практичний досвід до 5 років, статус адвоката
20	Кількість виграних справ у судах першої інстанції до 200, в судах апеляційної інстанції до 50, практичний досвід до 5 років, статус адвоката
25	Кількість виграних справ у судах першої інстанції до 200, в судах апеляційної інстанції до 50, практичний досвід до 7 років, статус адвоката
50	Кількість виграних справ у судах першої інстанції від 200, в судах апеляційної інстанції від 50, практичний досвід від 10 років, статус адвоката , партнер
100	Кількість виграних справ у судах першої інстанції від 200, в судах апеляційної інстанції від 100, практичний досвід від 10 років, статус адвоката , керуючий партнер

Джерело: розроблено автором

Застосування двох коригуючи коефіцієнтів відображають можливість вирішити запит від замовника фахівцем, а також підкреслюють важливість набутого досвіду як у професійному напрямку так і у супутніх, а саме ведення справи, ведення представництва в суді, подання інформації та комунікації із різними суб'єктами.

Описані коригування це фактори, а саме особисті знання адвоката/юриста, які були використанні ним у свої професійній діяльності для досягнення позитивного рішення для замовника. Ми можемо стверджувати, що успішний досвід адвоката це унікальні індивідуальні особливості побудови ланцюгів, оскільки адвокат або юрист у своїй діяльності використовує два ресурси – це формалізовані знання, а саме нормативно-правова база та неформалізовані знання – це особисті правила аналізу інформації, унікальні знання, що сформувалися під впливом зовнішніх факторів.

Кожен фахівець права має однаковий доступ до професійної інформації, до реєстру судової практики та її тлумачення, до нормативної бази та її коментарю, проте обмежений доступ до особистих знань окремого фахівця з права. Оскільки надання правових послуг це унікальна діяльність спеціаліста, може упевнено говорити, що саме особисті якості під дією яких сформувалися неформалізовані персональні знання є визначальним фактором, який створює передумови для володіння конкурентними перевагами.

Беручи до уваги обсяг нормативної бази правової діяльності для підвищення якості послуг адвокат або юрист обирають одну або декілька суміжних галузей права на яких концентрують свою увагу та в межах якої здійснюють розвиток. Оскільки необхідно володіти не лише правовими знаннями, а й певні галузі вимагають спеціалізованих галузевих знань, для прикладу земельне право чи податкове, окремо також виділяють спеціалізацію на справах міжнародних. В зв'язку із чим спостерігаємо, що певній галузі низька концентрація суб'єктів, а в іншій висока. В таблиці 1 наведені дані із яких видно, що найбільша кількість учасників зосереджені в сфері фінансового права и лише 4 суб'єкти надають послуги у галузі сімейного права.

В наведеній формулі розрахунку відображений вплив успішно наданих раніше послуг на вартість майбутньої послуг. На практиці це можна спостерігати в тому, що при виборі виконавця послуги замовник завжди звертає особливу увагу на попередню практику роботи фахівця з права. Крім того попередній досвід у веденні справ дає підстави прогнозувати, яким чином буде виконана нова послуга. Саме тому, для адвоката чи юриста важливий досвід, оскільки він має вплив не лише для особистості юриста чи адвоката, а він відіграє важливу роль в конкурентній боротьбі на правовому ринку.

Аналізуючи діяльність компаній в галузі права спостерігаємо, що управлінці велику увагу приділяють кадрам, а саме адвокатам (юристам). Це проявляється у преміюванні за успішні проекти, індивідуальні умови праці, підвищені, а також у можливості отримати статус партнера та брати участь у розподілі прибутку. Управлінці одностайні у твердженні, що саме співробітники є тим унікальним ресурсом, який впливає на рівень доходу компанії та на її рейтинг серед конкурентів.

Висновок. Компанії у галузі права проводять свою діяльність на ринку знаннєво-інтелектуальних послуг, а основним ресурсом для них є співробітник та його неформалізовані знання, за рахунок яких можливо створити продукт, що своїми унікальним змістом найкраще задовольнить потреби замовника. Неповторні неформалізовані знання, що сформувалися під впливом діяльності та за рахунок персональних особливостей, розумових здібностей формують ціну на послугу та визначають рівень оплати праці. Отже розвиток особистості адвоката (юриста) та спонукання їх використовувати свої здібності у професійній діяльності є фактором для отримання збільшеного доходу та укріплення на позиціях лідера на ринку професійних правових послуг.

References:

1. Natsionalna asotsiatsiia advokativ Ukrainy (2019) [National Association of Advocates of Ukraine (2019)]. *Holovna storinka* [Homepage] <<https://unba.org.ua/>> (2020, September, 27). [in Ukrainian].
2. Lidery rynku (2020) [Market leaders (2020)]. *Reitynh yurydychnykh kompanii* 2019 [Rating of law firms 2019] <<https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rynku-reyting-yuridichnih-kompaniy-2019.html>> (2020, January, 10). [in Ukrainian].
3. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S. (2013). *Management of a law firm: a synopsis of lectures for full-time students*. Kharkiv, Yaroslav the Wise National University of Law [in English].
4. Holovna sluzhba statyky Ukrainy (2020) [Main Statistics Service of Ukraine (2020)]. *Zbirnyk Statystychnyy shchorichnyk Ukrainy* [Collection Statistical Yearbook of Ukraine] <<http://ukrstat.gov.ua>> (2020, November, 26). [in Ukrainian].