

3.7. Modern approaches to the management of legal consulting in the new economy of mass collaboration

3.7. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці

Інформаційне суспільство характеризується новими технологіями, основою яких є мережева взаємодія учасників суспільної співпраці через Інтернет. В сучасний період інтеграція знань на базі новітніх інформаційно-комунікаційних технологій набуває наднаціонального характеру, оскільки до цього процесу залучаються знання величезної кількості людей, інтелектуальна співпраця яких позбавляється, завдяки Інтернет, територіальних, професійних, культурних, корпоративних обмежень. Зазначені суспільні трансформації обумовлюють необхідність розробки та впровадження нових підходів та методів управління консалтинговою діяльністю в сфері права, роль якої як спеціального каналу правових знань, інформації та надання правової допомоги суттєво підвищується в умовах формування та розвитку нової економіки масової співпраці.

Юридичний консалтинг є діловою (професійною) послугою суб'єктам господарювання, яка сприяє їх ефективній виробничій, інноваційній та іншій діяльності в умовах ринку. Юридичному консалтингу притаманні взаємопов'язані змістовні вектори:

- підприємницький: юридичний консалтинг – це підприємництво, тобто самостійна, ініціативна, на власний ризик комерційна господарська діяльність індивідуально практикуючих юристів і юридичних фірм з надання юридичних

послуг з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку;

- професійно-інтелектуальний: юридичний консалтинг – це інтелектуальна діяльність професіоналів юриспруденції з продукування, накопичення та передавання правових знань та інформації.

Ці вектори, з одного боку, визначають ті риси юридичного бізнесу, які є загальними для підприємницької діяльності у будь-якій галузі; з іншого боку, обумовлюють специфічні характеристики підприємницької діяльності юристів: знаннєємність юридичного обслуговування, інтелектуальні ресурси та інтелектуальний продукт, що набуває форми юридичної послуги, професійна репутація, юридична етика. Юридичний консалтинг продукує, залучає та накопичує правові знання і інформацію, які в процесі професійного консультування отримують інституційне закріплення в юридичних послугах і передаються клієнтам разом з супутньою правовою інформацією на комерційних засадах.

Важливо підкреслити, що головним ресурсом, конкурентною перевагою і обмежуючим чинником юридичного бізнесу є знання і досвід юристів, тобто його професійно-інтелектуальний вектор. Роль підприємницького вектора полягає у забезпеченні комерціалізації інтелектуального продукту – юридичної послуги, її визнання ринком. Отже, ефективність підприємництва у сфері юридичного консалтингу безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання професійно-інтелектуального і підприємницького векторів юридичного бізнесу.

Пріоритетне значення професійно-інтелектуального вектора в системі чинників ефективності консалтингової юридичної діяльності дає підставу для визначення юридичного бізнесу як інтелектуального, головним ресурсом і продуктом якого є знання. В сучасних умовах каналом залучення, накопичення, отримання та впровадження правових знань у господарську практику є Інтернет, використовуючи ресурси якого юридичні фірми та окремі юристи включаються в систему нової економіки масової співпраці.

Нова економіка масової співпраці є системою економічних відносин з продукування, розподілу, обміну і споживання різноманітних продуктів та послуг (споживчих, розподільних, інтелектуальних, фінансових, культурних, духовних) на базі залучення ресурсів та співпраці через Інтернет великої кількості людей, об'єднаних мережевими зв'язками, які здійснюється у глобальному електронному просторі. Головні принципи нової економіки масової співпраці або вікіноміки було розкрито канадським вченим, професором університету Торонто, президентом міжнародного науково-дослідного центру New Paradigm Доном Тапскоттом та віце-президентом і виконуючим редактором зазначеного центру Ентоні Уільямсом [1].

За технологією та характером функціонування нова економіка масової співпраці має суттєві відмінності порівняно з традиційною ринковою економікою. По-перше, суб'єктами економіки масової співпраці є фізичні особи, які поєднані мережевими спільнотами та використовують їх для розв'язання своїх проблем, співпрацюючи через Інтернет з великою кількістю людей незалежно від їх професії, соціального статусу, місця проживання та роботи. Це економічна поведінка суб'єктів масової співпраці, що набуває глобального характеру. По-друге, це мережева економіка, що поєднує рівноправних партнерів, відносини між якими базуються на їх вільному виборі та самостійному прийнятті рішень. По-третє, це економіка без традиційних посередників та елементів ринкової інфраструктури – банків, готелів, магазинів, складів. Використовуючи маркетинговий підхід щодо розподілу благ до характеристики нової економіки масової співпраці, слід зазначити, що це економіка з нульовим каналом розподілу, оскільки зв'язок виробників і споживачів послуг або власників ресурсів і тих, хто їх залучає і використовує, є прямим. Спілкування учасників масової співпраці здійснюється через Інтернет-сайти (платформи, майданчики), які виконують інформаційно-комунікаційну і маркетингову функції. Завдяки цьому, по-четверте, це економіка низьких трансакційних витрат порівняно з традиційною ринковою економікою. Прямі контакти учасників мережеских спільнот, що забезпечують Інтернет-сайти, сприяють економії їх витрат на пошуки та аналіз інформації, вимірювання та ведення переговорів тощо. По-п'яте, це креативна економіка, оскільки метою мережевої співпраці великої кількості людей є пошук нових ідей, рішень, продуктів, послуг, технологій тощо. По-шосте, у економіці масової співпраці значну роль відіграють неекономічні, ірраціональні чинники економічного вибору суб'єктів масової співпраці. Так, залучення коштів фізичних осіб на фінансування певного стартапу визначається не тільки їх економічним розрахунком та очікуваним доходом, а також їх особистісними уподобаннями, цінностями, цілями, соціальними мотивами, довірою до авторів проекту, думкою та досвідом учасників мережеских спільнот тощо. По-сьоме, це економіка, що базується на самоорганізації учасників мережеских спільнот задля здійснення певного проекту шляхом визначення, прийняття та впровадження певних правил співробітництва та їх дотримання.

Головними взаємопов'язаними секторами економіки масової співпраці є такі:

- сектор послуг як економіка масової співпраці з обміну послугами через Інтернет. Юридичні послуги, що надаються через Інтернет та їх продуценти – юридичні фірми та індивідуально практикуючі юристи, є складовою цього сектору економіки масової співпраці. Зараз в Україні значний розвиток набувають on-line системи консультування (у тому числі безоплатного) з

правових питань. Це дуже актуально для України. У 2015 році Гаазький інститут інновацій у праві спільно з Харківським інститутом соціології провели дослідження, яке показало, що більш як половина українців протягом останніх 5 років стикалися з проблемами доступу до правосуддя. За результатами дослідження 59% українців навіть ніколи не зверталися за порадами до юристів і адвокатів і лише 5% українців готові вирішувати свої проблеми через суд [2]. Розвиток юридичного консультування через Інтернет дозволить зняти існуючі бар'єри доступу населення до правових знань і правової допомоги;

- сектор ресурсів. Економіка масової співпраці людей через Інтернет з залучення та використання ресурсів великої кількості людей, зокрема інтелектуальних та фінансових для здійснення різноманітних проєктів, починаючи з висунення ідеї та обговорення шляхів розв'язання певної проблеми і завершуючи фінансуванням стартапів. Юристи та юридичні фірми можуть бути активними учасниками співпраці у цьому секторі за такими напрямками діяльності, як: пошуки інформації та інноваційних ідей юридичних практик, залучення фахівців (юристів, а якщо це потрібно, економістів, фінансистів тощо) до обговорення та розв'язанні певної проблеми, аналіз попиту на ринку юридичних послуг певної країни, проведення експертизи певних юридичних проєктів тощо.

Базовою технологією масової співпраці з залучення ресурсів великої кількості людей є краудсорсинг – (від англійського crowdsourcing – використання джерел ресурсів «натовпу») спрямований на забезпечення оптимальної комбінації і використання різноманітних ресурсів людей («натовпу») для досягнення певних цілей: споживчих, виробничих, соціальних, культурних та ін. Краудсорсингові технології співпраці великої кількості людей через Інтернет уперше охарактеризовано редактором і журналістом видання Wired Джеффом Хау [3]. Технологією залучення фінансових ресурсів в системі економіки масової співпраці є краудфандинг – технологія залучення коштів великої кількості людей – користувачів Інтернет, пов'язаних мережевими спільнотами, з метою фінансування різноманітних проєктів. Головними суб'єктами економіки масової співпраці з фінансування є люди (натовп), для яких внесення коштів у певні проєкти (виробничі, інноваційні, культурні тощо) є заняттям тимчасовим і додатковим до основних видів їх економічної активності. Зараз краудфандинг має такі форми, як краудлендинг – кредитування фізичних осіб фізичними особами, що здійснюється як народне (колективне) кредитування і P2P-кредитування, коли позичальник спілкується не з знеособленою масою людей, а з безпосереднім кредитором; краудінвестинг – технологія, що дає можливість інвесторам – фізичним особам отримати частки власності (акції) та прибутку проєктів, розробка та впровадження яких є об'єктом крауд-інвестицій.

У сучасний період крауд-технології інтеграції ресурсів необмеженої кількості людей, викликають значний інтерес у суб'єктів юридичного бізнесу, оскільки вони дозволяють без значних додаткових витрат суттєво прискорити розробку інтелектуальних продуктів-юридичних послуг. Включення суб'єктів юридичного консалтингу у систему нової економіки масової співпраці вимагає від них розробки та впровадження комплексу управлінських методів та заходів, спрямованих на ефективну організацію та здійснення діяльності як учасників масової співпраці через Інтернет. Управління співпрацею юристів через Інтернет є новим напрямом, по-перше, менеджменту знань юридичного консалтингу як системи управлінських заходів та дій з залучення, збереження, накопичення, захисту і ефективного використання головного ресурсу практичної юридичної діяльності – правових знань і інформації; по-друге, управління фінансами юридичної фірми, оскільки новим каналом фінансового забезпечення юридичних проєктів є краудфандинг. Тобто, менеджмент співпраці юристів через Інтернет має дві головні складові:

- управління юридичним краудсорсингом як технологією пошуку, відбору, мобілізації, передавання і використання правових знань у електронних спільнотах;

- управління краудфандингом у юридичному консалтингу.

Головними об'єктами системи управління юридичним краудсорсингом є такі:

- внутрішній юридичний краудсорсинг – обмін правовими знаннями та інформацією у межах корпорації. Ця форма краудсорсингу актуальна, якщо, по-перше, підрозділи корпорації територіально відокремлені один від одного, по-друге, якщо застосовується така модель зайнятості юриста як віддалена робота у Інтернеті. Але треба підкреслити, що в межах корпорації рівень інтеграції неявних знань персоналу визначається її структурою та менеджментом;

- партнерський юридичний краудсорсинг – інтелектуальна співпраця юристів різних фірм та індивідуально практикуючих юристів з обміну правовими знаннями та інформацією. Ця форма краудсорсингу обмежується конкуренцією на ринку юридичних послуг, але доцільність її розвитку визнана юристами, оскільки вона є додатковим каналом професійних знань та обміну досвідом. Партнерський юридичний краудсорсинг може також застосовуватися, якщо для розв'язання правової проблеми треба залучити знання фахівців інших галузей професійної спеціалізації: економістів, фінансистів, аудиторів, психологів;

- зовнішній юридичний краудсорсинг як залучення до вирішення певної правової проблеми знань учасників електронних спільнот;

- правовий краудсорсинг, який застосовують юристи, юридичні фірми, державні установи та громадські організації з метою виявлення суспільної думки щодо проєктів певних нормативних актів та їх оцінки.

- забезпечення інтелектуальної безпеки юридичного бізнесу, зокрема кібербезпеки – захищеності інформаційно-комунікаційних технологій. Кіберзлочинність, що базується на використанні новітніх ІКТ, спрямована проти конфіденційності, цілісності і доступності комп'ютерних систем, мереж і комп'ютерних даних юридичного консалтингу. Здійснення системи управлінських заходів щодо убезпечення юридичного консалтингу від кіберзагроз є важливою складовою менеджменту юридичного краудсорсингу. Наприклад, одним із ефективних управлінських заходів інтелектуального убезпечення є впровадження спеціалізованих DLP-систем (Data Leak Prevention – запобігання витоків інформації). «Ці системи контролюють інформаційні потоки як всередині організації, так і на її «кордонах», тобто, збирають і аналізують інформацію, яку користувачі передають за межі корпоративної інформаційної мережі. Завдяки цьому вдається оперативно виявляти і запобігати передачі конфіденційної інформації третім особам» [4].

Управління юридичним краудсорсингом повинно охоплювати такі напрями діяльності юристів, як:

- отримання правових знань та інформації через мережу Інтернет як глобальне джерело знань;
- залучення до розв'язання певних проблем, що виникають у процесі юридичного консультування, широкого кола учасників електронних спільнот професійного напрямку, що не мають територіальних, географічних, корпоративних та інших обмежень – краудкастинг;
- експертна оцінка юридичних новацій професійними електронними спільнотами;
- надання та просування юридичних послуг та їх творців через Інтернет-мережу;
- «pro bono» consulting (від лат. pro bono publico – заради суспільного блага) як надання юридичними фірмами безоплатної правової допомоги у різних формах та здійснення їх благодійних юридичних проектів [5].

По-друге, важливим об'єктом системи управління діяльністю суб'єктів юридичного консалтингу як учасників масової співпраці через Інтернет є краудфандинг, який забезпечує залучення коштів для інвестицій у юридичні інноваційні проекти та стартапи. «Упродовж останніх двох-трьох років на Заході з'явилася велика кількість юридичних стартапів. Лише у 2014 році вони залучили близько 450 млн. дол. інвестицій. Зрозуміло, що успішними стають не всі, але низка нішевих стартапів демонстрували певні успіхи. Вони вже змінюють підходи до роботи юристів, причому не лише за допомогою програм аналізу практики, законодавства тощо, а і за допомогою систем із штучним інтелектом» [6].

Юридичні стартапи впроваджують:

- інноваційні юридичні практики, моделі юридичного консультування, консультант-клієнтських відносин, які забезпечують широкий доступ до них населення, наприклад, on-line юридичні послуги.;

- інноваційні ідеї щодо структури юридичної фірми, її кадрової політики. Прикладом може бути віртуальна юридична фірма, працівники якої здійснюють свої функції за моделями віддаленої роботи;

- інновації у сфері маркетингу юридичних послуг, інтелектуальної безпеки юридичного бізнесу, навчального юридичного консалтингу тощо.

Таким чином, формування та розвиток нової економіки масової співпраці обумовлює необхідність розробки та застосування системи управління діяльністю юристів у електронних спільнотах, головними складовими якого є управління юридичним краудсорсингом і краудфандингом, які є новими напрямками менеджменту знань та фінансів в сфері юридичного консалтингу. Слід підкреслити, що суб'єкти юридичного консалтингу не тільки використовують крауд-технології, а і можуть сприяти формуванню їх правового середовища. Річ у тому, що особливості нової економіки масової співпраці порівняно з традиційною моделлю організації ринкових відносин обумовлюють певну специфіку її інституціоналізації як процесу визначення, встановлення та поширення певних правил та норм економічної поведінки її учасників, засобів контролю та форм відповідальності за їх порушення. Ці правила можна розділити на внутрішні, джерелом яких є масова співпраця людей, в процесі якої вони створюються та поширюються (самоінституціоналізація), і зовнішніми, визначення яких є завданням нормотворчої діяльності держави.

Література

1. Тапскотт Д. Вікиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все / Д. Тапскотт, Э. Д. Уильямс. – М.: BestBusinessBooks, 2009. – 392 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [<http://www.likebook.ru/books/download/98707/>].
2. Гаазький інститут інновацій у праві проведе конкурс серед юридичних стартапів для покращення доступу до правосуддя в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://centernews.com.ua/?p=14593>.
3. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Джефф Хау; пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2012. – 288 с.
4. Идов Р. Как организовать информационную безопасность своими силами [Электронный ресурс] / Р. Идов. – Режим доступу: <http://delo.ua/tech/kak-organizovat-informacionnuju-bezopasnost-svoimi-silami-187009/>.
5. Pro bono: секрет успеха юридической компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jurliga.ligazakon.ua/news/2013/9/10/97411.htm>.
6. Бізнес: юридичний мікс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/919>.

THE ACADEMY OF MANAGEMENT
AND ADMINISTRATION IN OPOLE

**PRZEMIANY W NOWOCZESNYM
SPOŁECZEŃSTWIE: ASPEKTY EKONOMICZNE**

**TRANSFORMATIONS IN CONTEMPORARY
SOCIETY: ECONOMIC ASPECTS**

Monograph

Edited by Oleksandr Nestorenko

Tadeusz Pokusa

Opole 2017

ISBN 978 – 83 – 62683 – 96 – 3

Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects. Monograph.
Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017; ISBN 978-83-62683-96-3; pp.348, illus., tabs., bibls.

Editorial Office:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01
E-mail: info@poczta.wszia.opole.pl

Reviewers

prof. dr hab. Ryszard Broszkiewicz
prof. dr hab. Marian Duczmal
dr Larisa Stepanenko

Editorial Board

Tadeusz Pokusa (chairman), Wojciech Duczmal, Igor Lyman,
Oleksandr Nestorenko, Tetyana Nestorenko, Aleksander Ostenda,
Iryna Ostopolets, Sławomir Śliwa

Publishing House:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu
45-085 Polska, Opole, ul. Niedziałkowskiego 18
tel. 77 402-19-00/01

500 copies

Authors are responsible for content of the materials.

ISBN 978 – 83 – 62683 – 96 – 3

© Authors of articles, 2017
© Publishing House WSZiA, 2017