

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РИНКУ США)

Досліджено стан ринку юридичних послуг Сполучених Штатів Америки й окреслені тенденції його розвитку, які можуть вплинути на розвиток вітчизняного ринку при його активній інтеграції в світову послугову сферу.

Ключові слова: юридичні послуги, ринок юридичних послуг, юридична фірма.

Постановка проблеми. Нестабільність економічної ситуації, значні політичні ризики, зміна зовнішньоекономічного вектору актуалізували проблеми визначення тенденцій та перспектив розвитку ринку юридичних послуг. Вітчизняний ринок юридичних послуг одним з перших повинен інтегруватися в світогосподарський послуговий комплекс. Зокрема, процес євроінтеграції передбачає обов'язкову адаптацію українського законодавства до європейських стандартів, зміну «правил гри» на усіх ринках, впровадження інноваційних механізмів конкурентної боротьби, зміну підходів до організації бізнесу, зміну структури національного господарського комплексу, що в свою чергу зумовить появу або подальший розвиток новітніх сфер юридичної практики. Відкритість вітчизняного ринку юридичних послуг зумовлює і надалі буде зумовлювати необхідність врахування тенденцій розвитку ринків найбільших гравців юридичної сфери: США, Об'єднаного Королівства Великобританії, Німеччини, Франції, Китаю та інших. Вважається, що ринок юридичних послуг США є найбільшим світовим постачальником юридичних послуг. Більшість юридичних фірм світу, які внесені у найвідоміші світові рейтинги, працюють або були створені в США. Крупні юридичні компанії США здійснюють активну експансію в юрисдикції різних країн та мають розгалужену регіональну мережу і здійснюють активний вплив на світові ринкові тенденції. Тобто стан ринку юридичних послуг Сполучених Штатів Америки та перспективи його розвитку будуть впливати на розвиток вітчизняного ринку при його активній інтеграції у світову

послугову сферу.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженнями стану та тенденцій розвитку ринку юридичних послуг сьогодні переважно займаються практикуючі фахівці юридичного бізнесу [3; 7; 8; 13; 15; 16], або представники правових наук [2; 4; 10]. Серед учених економістів ми б відзначили праці І. Буднікевич, О. Іщенко, І. Черданцевої, О. Хохуляк, І.Школи [1; 5; 17; 18]. Праці зазначених авторів присвячені як проблемам становлення та розвитку національного ринку юридичних послуг, такі і проблемам його мезо- та мікрорівня. Водночас питання визначення тенденцій розвитку глобального ринку юридичних послуг та його впливу на вітчизняний ринок досліджені недостатньо.

Мета статті – дослідження стану ринку юридичних послуг Сполучених Штатів Америки та окреслення тенденцій його розвитку, які можуть вплинути на розвиток вітчизняного ринку при його активній інтеграції в світову послугову сферу.

Виклад основного матеріалу. У 1992 р обсяг юридичних послуг в Сполучених Штатах складав лише 95 млрд. доларів США [19]. Але, до 2008 року сектор юридичних послуг США пережив значне зростання доходів і консолідацію, що призвело до появи великої кількості міжнародних юридичних фірм із різким збільшенням штату юристів. Між 1998 і 2008 рр. штат співробітників 50 найбільших юридичних фірм (де американські фірми представляють найбільшу частку) зріс приблизно на 40%, доходи – більш ніж на 290%, а продуктивність (прибуток, принесений окремим юристом) – на 170% [19] (рис.1).

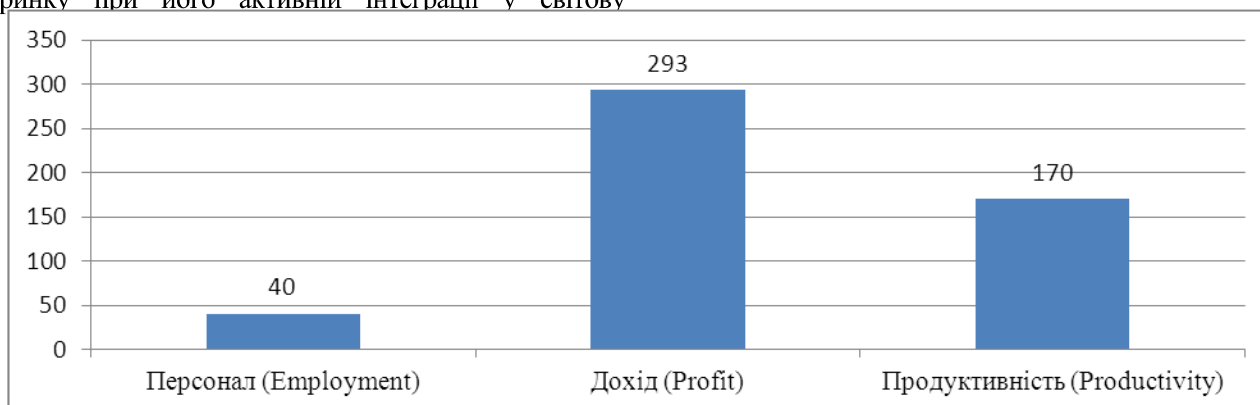


Рис. 1. Зростання обсягів ринку юридичних послуг: показники зростання 50 найбільших фірм (1998/99 – 2007/08, у %) [19]

Початок кризи у 2008 р. викликав ряд проблем у юридичній галузі США. Зокрема, зниження обсягів замовлень та попиту на послуги юристів (-0,4% у 2008-2012 рр., замість + 3,7% у 2004-2008

рр.); зростання конкуренції; зниження завантаженості адвокатів (якщо в 2001-2007 рр. адвокат в середньому виставляв за рік рахунки за 1742 оплачених години роботи, то в найбільш скрутному 2009 – тільки за 1594 год.); зміна поведінки споживачів [14; 22] тощо.

У 2014 році прогнози стали більш оптимістичні. Якщо у 2010 р. ринок юридичних послуг США приніс дохід більше \$2 40 млрд., то до кінця 2015 рр. його зростання прогнозується до \$ 300 млрд. [12]. Зросла також завантаженість юристів – в середньому до 1641 год., хоча це все одно на 100 годин менше докризових показників. За даними опитування керівників найкрупніших юрфірм, яке було проведене авторитетним журналом *The American Lawyer*, щодо бачення ринку юридичних послуг США у 2014 році, 66% опитаних, прогнозуючи фінансові показники своєї фірми в майбутньому році, налаштовані «досить оптимістично» (більше 80% респондентів очікують зростання прибутку в розрахунку на партнера), 10% навіть «вельми оптимістично», однак 24% мають відчуття невпевненості у розвитку ринку в найближчій перспективі [21; 6].

За даними Американської асоціації юристів (ABA) у США налічується 1,1 мільйона ліцензованих юристів. З них 74% займаються приватною практикою, 8% працюють в державних органах, 8% – приватному виробництві, 3% – органах правосуддя, 1% – освіті, 1% – в юридичних допомозах або громадських об'єднаннях. П'ять відсотків адвокатів перебувають на пенсії або не проявляють професійної активності. Значна частина юристів (70%), що займаються приватною практикою, працює в юридичних фірмах зі штатом 10 і менше фахівців. Фактично індивідуальна практика – це спосіб життя і кар'єрний вибір майже половини (48%) практиків приватного юридичного сектора. Тільки 14% юристів зайняті у фірмах зі штатом більш ніж 100 фахівців. У 2007 р. юридичний ринок США, за даними *American Law Media*, налічував 47563 юридичних фірм, з яких 76% юридичних фірм мали до 5 штатних фахівців, 13% налічували від 6 до 10 юристів і тільки в близько 1000 юридичних фірм працювали 40 і більше штатних співробітників [15].

Загальним базовим принципом структурування багатьох великих і середніх юридичних фірм США є поділ співробітників, які виконують юридичну роботу, на 4 групи: партнери (*partners*); зовнішні радники (*of counsels, special counsels, senior counsels*), що працюють на умовах неповної зайнятості або на непостійній основі; асоціати (*associates*) – наймані юристи; паралігали (*paralegals*) – помічники юристів. У невеликих і середніх регіональних компаніях, як правило, система юридичних посад містить всього 3-5 позицій, багаторівневі системи застосовуються у великих фірмах. Наприклад, у фірмі *Morrison & Foerster*, в штаті якої працюють більше 1000 адвокатів, існує 14-рівнева шкала партнерів і 8-рівнева шкала асоціатів. Інститут партнерства в юридичних фірмах спочатку відображав лише вимоги законодавства США до організаційно-правовій формі юридичних фірм, але в даний час це

– усталена і сформована система заохочення та наступності поколінь юристів, що забезпечує безперервне обслуговування клієнтів протягом десятків років [11, с.10].

Асоціації юристів у США є винятково громадськими організаціями і не провадять ніякої практичної юридичної діяльності, тим більш оплачуваної. Членами юридичних асоціацій є практично всі юристи штату, а членські внески ніяк не пов'язані ні з їх доходами, ні з тим, де вони працюють. На правах колективних членів у діяльності ABA беруть участь близько 35 спеціалізованих професійних організацій юристів (наприклад, Товариство суддів, Національна асоціація адвокатів у кримінальних справах, Національна асоціація жінок-адвокатів).

Діяльність ABA охоплює всі аспекти функціонування правової системи США: від питань професійної етики до розробки важливих законопроектів. Асоціація виступає зі знаковими законодавчими ініціативами в різних галузях права; її рекомендації сприяють уніфікації законодавства, виробленню єдиних стандартів адвокатської практики і принципів відправлення правосуддя. На висновках ABA ґрунтуються рішення Президента США та Сенату при призначенні і затвердженні на посади федеральних суддів, включаючи членів Верховного суду США, осіб на пости у вищому ешелоні міністерства юстиції, федеральних обвинувачів.

В 60-х роках ХХ ст. в США була впроваджена білінгова система обліку наданих послуг, їх тарифікації та виставлення рахунків для оплати. Саме завдяки погодинній системі оплати праці, адвокати в той період історії і змогли суттєво підвищити свої доходи. Білінгові години – час роботи юриста, який виставляється клієнтам до оплати за певною фіксованою ставкою. Розмір ставки визначають регіональні особливості ринку юридичних послуг, статус адвоката (положення в грейдинговій системі), досвід роботи, юридична спеціалізація, характер виконуваної роботи, популярність фірми. Така система забезпечує прозорість роботи кожного зі співробітників і партнерів, що і дозволяє робити висновки про ефективність їх роботи, наприклад, при розгляді питання про прийняття нового партнера, кар'єрного зростання асоціата, нарахуванні преміальних і т.д. В даний час для білінгу застосовуються автоматизовані системи стандартизації бізнес-процесів та системи придективного кодування.

У кожній юридичній фірмі є свої підходи до розподілу прибутку та компенсаційних виплат для персоналу. Але в основі всіх складних методик і формул, як правило, лежить досить простий принцип фінансового планування, який називають «33:33:33». Принцип має на увазі, що всі доходи юридичної фірми повинні розподілятися таким чином: одна третина йде на оплату праці найманих адвокатів, друга третина – на покриття накладних витрат фірми, і остання частина – це прибуток, який розподіляється між партнерами і спрямовується на розвиток бізнесу, маркетинг та інновації.

Ще однією цікавою особливістю юридичного бізнесу США є інститут наставництва та допомоги

молодим колегам, який допомагає оволодінню професійним мистецтвом. І хоча це вимагає великих часових затрат, які змушені нести партнери та старші юристи компаній, консультуючи новачків з найрізноманітніших питань професії (від організації повсякденної роботи до вирішення складних етичних питань), ця традиція активно підтримується юридичною спільнотою і є фундаментальною частиною корпоративної культури американських юридичних фірм. Кожен досвідчений адвокат розуміє, що його обов'язок – ділитися досвідом з молодими колегами, щоб кращі традиції та принципи ведення справ зберігалися, щоб була спадкоємність, щоб зберігався високий рівень професіоналізму всіх співробітників компанії.

Визначаючи стратегічні пріоритети розвитку

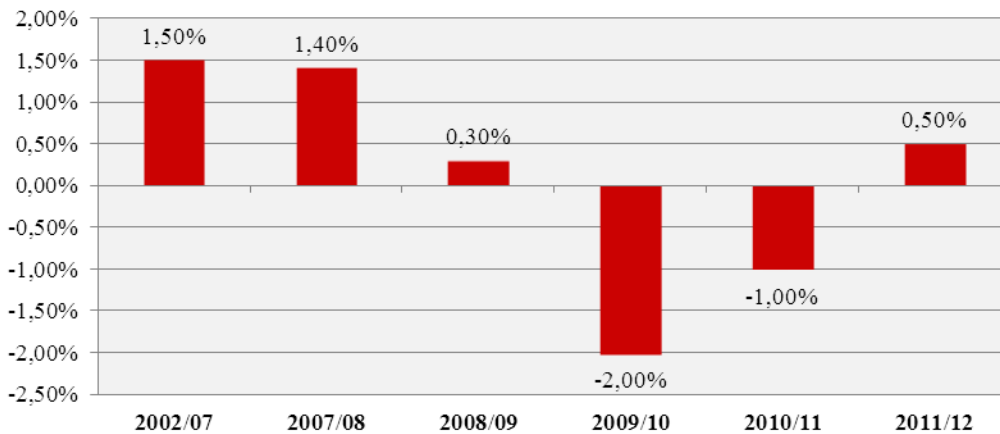


Рис. 2. Зміна кількості партнерських пайових часток у американських юридичних фірмах у 2002-2012 рр. (у середньому по фірмі) [8]

При цьому особлива увага приділялася збільшенню обсягу послуг, що надаються вже існуючим клієнтам. Так, за результатами опитування, проведенго Сітібанком [20; 23], 57 керівників американських юрфірм указали, що перехресні продажі, тобто пропозиція юрпослуг з різних галузей практики критично важливі для успіху; 47% фірм використовують формалізовані програми отримання відгуків клієнтів. Тобто система налагоджених відносини з постачальниками юридичних послуг виявляється більш важливим чинником внутрішнього зростання, ніж ціна послуг як така.

Основним способом стимулювання росту американських юридичних фірм протягом 2010-2013 рр. залишається найм партнерів з інших фірм [9]. Однак вищезгадане опитування [20; 23] показало, що лише у 57% випадків новий партнер виявляється прибутковим, тобто його клієнти принесли більше грошей, ніж він отримав від фірми тому ретельність підготовки до залучення партнера визначає майбутні результати ефективної роботи. Після переходу нового партнера важливим напрямом роботи є його швидка інтеграція у фірму, визначення критеріїв оцінки ефективності його роботи і формування оптимального бізнес-плану на найближчу перспективу.

Серед інших тенденцій розвитку ринку юридичних послуг США варто виділити зростання рекрутингової активності американського юридичного ринку в цивільному сегменті. Юристи,

американських юридичних компаній, аналітики виділяють три основних напрямки розвитку для кожної юридичної фірми [3; 8]: внутрішнє зростання, найм партнерів з інших фірм, злиття та поглинання.

З 2011 р. керівники американських фірм як чинники перспективного розвитку знову почали більшу увагу приділяти моніторингу наявних ресурсів внутрішнього зростання. Основним критерієм прийняття рішення про надання статусу пайового партнера тепер являється очікувана продуктивності юридичної практики (рис. 2). Американські фірми готові відмовлятися від недостатньо прибуткових галузей практики заради підвищення загальної ефективності роботи.

які спеціалізуються на цивільних процесах (літigators), будуть найбільш затребуваною категорією на ринку праці в 2014 році. Іншим перспективним напрямком визначено ринок угод злиттів і поглинань (його виділили 22% опитаних). Найбільша кількість керівників американських юридичних фірм (38%) очікують підвищення попиту на справи, пов'язані з банкрутством, на другому місці – супровід корпоративних проектів на умовах аутсорсингу [20; 23].

Відповідно, головними інструментами підвищення ефективності функціонування фірм на даному ринку можна розглядати боротьбу з надлишковими потужностями (оптимізація внутрішніх ресурсів та виважена кадрова політика) та формулювання вигідних пропозицій клієнтів.

Висновки. Можна виділити ряд тенденцій розвитку юридичних фірм США, які можуть мати вплив і на розвиток вітчизняного ринку у випадку його активної інтеграції в світову послугову сферу: зростання сучасного ринку юридичних послуг можливе тільки за умови стимулювання попиту (розробка маркетингових програм лояльності; зміна цінних стратегій) та нових форм пропозиції та просування послуг (юридичні магазини, он-лайн послуги); поглиблення волатильності (змінність, нестабільність) ринку; стабільно низькі темпи зростання сучасного ринку юридичних послуг; зміцнення взаємопов'язаності та взаємозалежності між розмірами юридичної фірми, переліком її пріоритетних практик, з одного боку, та структурою

та обсягом попиту – з іншого; очікується зміна організаційних форм ведення юридичного бізнесу (місце традиційних партнерств займуть мережні організації, віртуальні організації, звичайні корпоративні форми); зміна поведінки споживачів (зростання вибагливості клієнтів до якості обслуговування, зниження ролі цінових чинників у процесах внутрішнього зростання компаній на

користь довготривалих партнерських відносин з постачальниками юридичних послуг, підвищення авторитету міжнародних репутаційних рейтингів); зміна маркетингових (програми лояльності, клієнтські бази даних і персональний маркетинг) і кадрових (аутсорсинг персоналу, скорочення персоналу) стратегій суб'єктів ринку юридичних послуг.

Список літератури

1. Буднікевич І. Застосування стратегічних підходів у діяльності суб'єктів регіонального ринку юридичних послуг / І. Буднікевич, І. Черданцева // Науковий вісник Чернівецького університету: 36-к. наук. праць. – Вип. 694-695. (Економіка). – Чернівці: ЧНУ, 2014. – С. 102-107.
2. Вступ до маркетингу: [конспект лекцій] / [Шевченко Л. С., Грищенко О. А., Макуха С. М. та ін.]; за ред. Л. С. Шевченко. – Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. – 71 с.
3. Глобальный рынок юридических услуг: некоторые тенденции и цифры, 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lawfirmmanagement.ru/>
4. Деханов С.А. Адвокатура в западной Европе: опыт и современное состояние: дис. доктора юрид. наук: 12.00.11 / Деханов Сергей Александрович, М., 2010. – 383 с.
5. Іщенко О.А. Теоретичні основи і механізм реалізації маркетингу послуг: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005.
6. Лакеева Е. The American Lawyer оценил рынок юр услуг в 2014 году [Электронный ресурс] / Е.Лакеева. – Режим доступа: http://zib.com.ua/ru/46377-the_american_lawyer_ocenil_rinok_yuruslug_v_2014_godu.html
7. Лако М. Преимущества и недостатки различных стратегий роста [Электронный ресурс] / М. Лако // Юридический бизнес. – 2008. – № 2 // Режим доступа: <http://www.legal-business.ru/legal-community/157>
8. Лахути Н. Как изменится рынок юр услуг в 2014 году [Электронный ресурс] / Н. Лахути. – Режим доступа: <http://pravo.ru/tags/2728/?click=1>
9. Лахути Н. Круговорот партнеров на рынке юр услуг [Электронный ресурс] / Н. Лахути. – Режим доступа: <http://pravo.ru/tags/6811/?click=1>
10. Музюкин Д.В. Правовое обеспечение рынка юридических услуг: автореф. дис. канд. юрид. наук: спец. 12.00.03 «Гражданское право; предпринимательское право; семейное право» / Д.В.Музюкин. – Томск., 2007. – 20 с.
11. Некрестьянов Д.С. Введение в юридический бизнес США / Д.С.Некрестьянов // Интеллект-пресс. – 2009. – № 15. – С.9-16.
12. Отчеты MarketLine по вопросам «Сфера юридических услуг» от декабря 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.reportlinker.com/>
13. 50 ведущих юридических фирм Украины 2013 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pravo.ua/top50issue.php>
14. Стеркин Ф. Назад к норме / Ф.Стеркин. – Ведомости. – Юридический бизнес. – 12 декабря 2013 г. – В.6-В.8.
15. Холубудовская А. Американский юридический бизнес и кризис: практические уроки, новые стратегии / А. Холубудовская <http://www.lawfirmmanagement.ru/publications/articles/48-newstrategy.html>
16. Холубудовская А. Юридический бизнес США / А. Холубудовская // Интеллект-Пресс. – 2010. – №16. – С.26-29.
17. Хохуляк О.О. Ринок юридичних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 7 (10). – С. 39-44.
18. Хохуляк О.О. Ознаки юридичної послуги як об'єкта комерційної діяльності / О.О. Хохуляк, І.М. Школа // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – Вип. II (46). Економічні науки. – С. 256-262.
19. Юридические услуги. Ознакомительная записка, подготовленная Секретариатом// Всемирная торговая организация. Совет по торговле услугами. S/C/W/43, 6 июля 1998 г., стр. 8.
20. Highlights from the 2013 Law Firm Leaders Survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.americanlawyer.com/id=1202629723860/Highlights-from-the-2013-Law-Firm-Leaders-Survey#ixzz3BI10vgIF>
21. Leaders of Large Law Firms 'Get It'? Says Who? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.americanlawyer.com/id=1202640950220/>
22. The American Lawyer Announces 2014 Lifetime Achievement Awards Read more [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.americanlawyer.com>
23. Weil A. 2013 Law Firms in Transition [Электронный ресурс] / An Altman Weil Flash Survey – Режим доступа: http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/2d831a80-8156-4947-9f0f-1d97e6c32a5_document.pdf

Аннотация

Елена Карлова

СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА США)

Исследовано состояние рынка юридических услуг США и намечены тенденции его развития, которые могут повлиять на развитие отечественного рынка, при его активной интеграции в мировую сферу услуг.

Ключевые слова: юридические услуги, рынок юридических услуг, юридическая фирма.

Summary

Karlova Elena

STATUS AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF MODERN LEGAL SERVICES MARKET (ON THE EXAMPLE OF THE UNITED STATES)

The state of the legal market of United States are researched and development trends that may affect the development of the domestic market are defined as well, with its integration into the world sphere of services.

Keywords: legal services, legal market, law firm.