

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ ИМЕНИ
МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

На правах рукописи



Демидов Сергей Сергеевич

**РАЗВИТИЕ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

Диссертация
на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Бессарабов Владислав Олегович

Донецк – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
 ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
1.1 Теоретические особенности юридических услуг в современных условиях.....	14
1.2 Стартап эволюция юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации.....	35
1.3 Концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.....	64
Выводы по главе 1.....	87
 ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
2.1 Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг.....	89
2.2 Современное состояние отечественного рынка юридических услуг....	107
2.3 Современные барьеры развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.....	128
Выводы по главе 2.....	159
 ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
3.1 Моделирование стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики.....	161
3.2 Научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики.....	178
3.3 Механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики.....	196

Выводы по главе 3.....	213
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	215
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	219
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	255
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Дефиниции понятия «услуга».....	256
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Классификация юридических услуг.....	258
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Модели услуг.....	260
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	
Наиболее популярные юридические услуги в странах БРИКС.....	262
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
Результаты моделирования деятельности крупнейших юридических фирм мира.....	267
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	
Тенденции LegalTech, оптимизирующие бизнес-процессы юридических фирм в 2025 г. фирм мира.....	285
ПРИЛОЖЕНИЕ З	
Рейтинг ведущих юридических фирм Российской Федерации.....	287
ПРИЛОЖЕНИЕ И	
Выборочное распределение респондентов.....	290
ПРИЛОЖЕНИЕ К	
Графики интерполяции и регрессии обращений в юридические фирмы...	291
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	
Анкета опроса респондентов по развитию рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.....	297
ПРИЛОЖЕНИЕ М	
Ответы юридических и физических лиц на вопросы анкеты.....	301

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Мероприятия в рамках реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.....	308

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Механизмы реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.....	312

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Ключевые параметры и показатели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.....	315

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Анкета оценки использования цифровых технологий в деятельности юридических фирм Донецкой Народной Республики.....	317

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Значения надежности и конвергентной достоверности измерительной оценки влияния цифровых технологий в деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики.....	320

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Результаты анкетирования работников юридических фирм Донецкой Народной Республики.....	321

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Характеристика этапов формирования экосистемы рынка юридических услуг.....	322

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Направления по внедрению и развитию деятельности консультантов и эдвайзеров в Донецкой Народной Республике.....	325

ПРИЛОЖЕНИЕ Х

Справки о внедрении результатов диссертационной работы.....	326

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современные реалии развития сферы услуг во многом предопределены диалектикой всего спектра социально-экономических отношений, которые, очевидно, трансформируются под влиянием цифровизации. При этом важное значение приобретают услуги, которые, с одной стороны, оказывают существенное значение на жизнедеятельность общества, а с другой – соответствуют реальным запросам экономики в условиях принципиально новых вызовов и событий. Соблюдение такой, своего рода, эпистемологической целостности экономической науки в исследуемой проблематике ярко прослеживается на рынке юридических услуг, объемы которого в мире только за последние годы составили около 400 млрд долл. и, согласно прогнозу, к 2032 году приблизятся к отметке 627 млрд долл.

В то же время «тотальная» цифровизация рынка юридических услуг преобразует традиционный процесс их «купли-продажи», оказывая влияние как на объектно-субъектную составляющую, так и на общую логику их оказания. Так, например, только реализация LegalTech и цифровых платформ формируют современные векторы развития рынка юридических услуг, создавая «правила игры», которые сопровождают процесс цифровизации. При этом в 2024 году мировые расходы на разработку решений в области искусственного интеллекта для юридических услуг составили 4,43 млрд долл., ожидается, что среднегодовой темп их роста будет на уровне 24 %, а общий объем к 2032 году превысит 25 млрд долл.

Именно рынок юридических услуг, природой функционирования которого заложен гармоничный симбиоз теоретических знаний и практических навыков, аккумулируемых социумом, является одним из ключевых атрибутов современной экономики. Сказанное актуализирует необходимость разработки научно обоснованных положений, касаемых, прежде всего, концептов развития рынка юридических услуг и организационно-методических рекомендаций

по его развитию, которые учитывали бы динамику цифровизации в целом и отдельных цифровых технологий в частности.

Степень разработанности проблемы. Исследованию современной сферы услуг посвящены работы Е.М. Азарян, С.Б. Алексеева, Н.И. Алексеевой, И.А. Ангелиной, К.А. Антошиной, Р.И. Балашовой, А.Г. Барабашева, И.А. Буданова, Н.В. Ващенко, Н.Ю. Власовой, Н.Ю. Возияновой, А.В. Воронина, А.Н. Германчук, Дж. Робинсона (J. Robinson), Ч. Гренрооса (Ch. Grönroos), Н.Н. Давидчук, В.М. Джухи, Л.И. Донец, К.В. Екимовой, Д. Козна (D. Cohen), С.П. Кюрджиева, В.Д. Малыгиной, А.М. Марголина, О.В. Мелентьевой, Л.А. Омелянович, Э. Риса (E. Ries), А. Смит (A. Smith), И.Ю. Склярова, П.Ю. Ткачука, Л.И. Тымчины, О. Уильямсона (O. Williamson), Р. Хоффманна (R. Hoffmann), А.В. Шмидта, С. Экланда (S.Acland).

Кроме того, нельзя обойти стороной результаты исследований М.С. Баранникова, Дж. Бауэра (J. Bower), В.О. Бессарабова, А.А. Булько, Р. Бургельмана (R. Burgelman), В.А. Даниловой, О. Жевняк (O. Zhevnyak), Т.И. Ильиной, Х. Кима (H. Kim), С.С. Колобашкиной, Р.В. Лихачева, Г.В. Мансурова, Д.В. Музюкина, А.В. Орлова, В.Ю. Панченко, И.В. Пеньковой, Ю.Л. Петрушевского, Н.В. Поляковой, Е.А. Рублевой, Д.И. Степанова, Дж. Эллиота (J. Elliott), которые непосредственно связаны с развитием рынков юридических услуг, разных как по структуре, так и содержанию.

Обращая внимание на уже полученные вышеуказанными учеными обоснованные результаты, которые вносят существенный вклад в исследуемую проблематику, следует отметить, что работ, посвященных развитию рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике недостаточно. Это связано как с особенностями переходного периода, характерного всем новым регионам Российской Федерации, так и крайне динамично изменяющимися условиями развития Донецкой Народной Республики: от существенного преобразования социальной сферы, которая неразрывно связана с юридическими услугами, до масштабных экономических реформ, реализация которых неизбежно затрагивает конъюнктуру исследуемого рынка.

Вышесказанное предопределило **цель** диссертационной работы, которая связана с разработкой теоретико-методических положений и практических рекомендаций по развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

Достижение цели исследования связано с решением ряда **задач**:

- 1) обосновать модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации;
- 2) разработать концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации;
- 3) предложить модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике;
- 4) сформировать научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм;
- 5) разработать механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

Объектом исследования является процесс развития рынка юридических услуг.

Предметом исследования являются теоретические, методические и прикладные положения по развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых по современным проблемам развития рынка юридических услуг. В исследовании использованы материалы конференций и семинаров по теме диссертации, а также материалы специальной, общеэкономической научной литературы.

Реализация поставленной цели и задач стала возможной при помощи использования общенаучных и специальных методов: анализа и синтеза, индукции и дедукции (в рамках исследования теоретических особенностей юридических услуг); сравнения и аналогии, исторический метод (в ходе исследования эволюции юридических услуг и стартапов); системного и экосистемного подхода (для разработки концепта развития рынка юридических

услуг в условиях цифровизации и механизма формирования экосистемы рынка юридических услуг); абстрактно-логического анализа и анкетирования (для изучения особенностей функционирования современных рынков юридических услуг); методы логико-статического моделирования (в рамках исследования реалий деятельности отечественных юридических фирм и прогнозирования отдельных направлений их работы); метод моделирования структурными уравнениями (для обоснования логики научно-методического подхода к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм); графический метод (для визуализации результатов исследования). Реализация метода моделирования была положена в основу предложенных в диссертационной работе разработок. При обработке статических данных использованы возможности российской платформы математических вычислений и динамического моделирования Engage.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили данные Сервис Плюс, Центра гуманитарных технологий, международной аудит-консалтинговой корпорации «Deloitte», медиакомпаний «Thomson Reuters», глобальной компании по исследованию рынков Market Research Future (МКРК), исследования ОАО «Российская венчурная компания», «Право – 300», материалы журнала «Forbes», сборники Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; научные публикации отечественных и зарубежных авторов; результаты проведенных автором опросов исполнителей и заказчиков юридических фирм Донецкой Народной Республики; диссертационные работы по тематике исследования.

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических положений и формировании методических рекомендаций по развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации. Результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Обоснована модель стартап эволюции юридических услуг, структура которой отличается симбиозом ключевых траекторий развития стартапов

(от возникновения до становления) и векторов трансформации юридических услуг через призму теории и практики, а содержание определяет форму их целостного восприятия как экосистемы в условиях цифровизации, формирующей стратегические ориентиры, доминанты и императивы развития соответствующего рынка услуг.

2. Разработан концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, теоретические и методические элементы которого отличаются сценарными моделями их взаимодействия (базовой, консервативной, радикальной) и перспективными направлениями реализации (краткосрочной и долгосрочной), создающими директивы и необходимые условия для внедрения и реализации цифровых технологий на рынке, повышения конкурентоспособности исполнителей услуг, развития взаимосвязей между всеми субъектами рынка.

3. Предложена модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, объединяющая в своей основе каскад целей и задач, мероприятий и механизмов их реализации, рассматриваемых, с одной стороны, в качестве детализированной дорожной карты, а с другой – как системы параметров и принципов создания доступного, эффективного, прозрачного и клиентоориентированного рынка юридических услуг на основе реализации цифровых технологий.

4. Сформирован научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм, основу которого отличает триангуляция теоретических и практических положений теории отраслевых рынков со структурными уравнениями (PLS-SEM), что позволяет оценивать текущее состояние, будущие изменения субъектов рынка юридических услуг и прогнозировать их готовность к цифровизации, а также перспективному расширению спектра оказываемых услуг.

5. Разработан механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг в условиях цифровизации, основанный на системном подходе, применение которого отличает направленность на комплексную реализацию интересов

и потребностей всех субъектов рынка, включая технологических провайдеров и инвесторов, а также учитывающий факторы влияния на открытый динамический характер экосистемы, создавая контуры ее инновационного развития и «правила игры» для достижения мультипликативного эффекта в реалиях Донецкой Народной Республики.

Результаты исследования соответствуют паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, в части п. 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг, 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг, 4.20. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что сформированные в диссертации концептуальные положения направлены на развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации. Предложенные и научно обоснованные в исследовании рекомендации могут являться основой исследований в сфере региональной и отраслевой экономики, а также формирования механизмов и алгоритмов развития рынка юридических услуг.

Практическая значимость исследования заключается в обогащении практики научно обоснованными рекомендациями по совершенствованию методических подходов к развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации с целью повышения его эффективности в современных социально-экономических реалиях. Наиболее важное практическое значение имеют рекомендации по прогнозированию количества обращений в юридические фирмы на основе логико-математического моделирования; рекомендации по разработке и реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике; рекомендации по оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм; рекомендации по формированию экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

Апробация и внедрение результатов исследования. Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетных и хоздоговорных тем: «Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг» (№Г-2023-11); «Цифровая трансформация как императив инновационного развития региона» (№Г-2023-12); «Разработка организационно-методических рекомендаций по развитию потенциала предприятия в условиях цифровизации региональной и отраслевой экономики» (№187 хт/2024).

Основные результаты диссертационной работы обсуждались и получили высокую оценку на 8 конференциях различного уровня: «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2021 г.), «Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2024 г.), «Актуальные вопросы современной экономики» (г. Санкт-Петербург, 2024 г.), «Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития» (г. Гомель, 2024 г.), «Образование, наука и инновации: современные вызовы» (г. Мелитополь, 2024 г.), «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы (г. Донецк, 2024 г.)», «Управление информацией и документацией в цифровой среде» (г. Донецк, 2024 г.), «Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации» (г. Донецк, 2025 г.).

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность: Региональной организации общероссийского профсоюза образования в Донецкой Народной Республике (г. Донецк, справка №01/15-57 от 04.03.2025 г.), юридической компании «Legal department» (г. Донецк, справка №8/1 от 03.02.2025 г.), ООО «РВР Групп» (г. Краснодар, справка №3/78 от 20.02.2025 г.), консалтинговой компании «АГРОКОНСАЛТ» (г. Донецк, справка №17 от 05.03.2025 г.), адвоката Российской Федерации Горбатого Романа Николаевича (г. Донецк, справка №68 от 19.03.2025 г.), коллегии адвокатов Донецкой Народной Республики «Правовой советник»

(г. Донецк, справка 1/09 от 08.04.2025 г.).

Материалы научного исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов дисциплин: «Организация услуг на потребительском рынке», «Исследование рынка товаров и услуг», «Конъюнктура рынков товаров и услуг», «Информационные технологии в экономических и правовых исследованиях и образовании», «E-commerce и цифровые рынки» в ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (справка №22.04/457 от 11.03.2025 г.).

Публикации. Основные положения диссертационной работы изложены в 24 научных публикациях: 5 коллективных монографий, 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 8 тезисах докладов. Общий объем публикаций составляет 13,79 п.л., из которых лично автору принадлежат 11,32 п.л.

Структура и содержание работы соответствует предмету, цели и задачам исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, 20 приложений. Основное содержание работы представлено на 218 страницах, проиллюстрировано 34 таблицами и 31 рисунками. Список литературы включает 313 источников, в том числе 30 на иностранных языках.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, определена степень ее разработанности, сформулированы цель и задачи; представлены объект, предмет, методы исследования; раскрыты научная новизна, теоретическое и практическое значение результатов; изложены результаты апробации; количество публикаций и структура диссертации.

В **первой главе** диссертационной работы «Теоретические основы развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации» исследованы теоретические особенности юридических услуг; рассмотрена стартап эволюция юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации; разработан концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

Во **второй главе** «Исследование рынка юридических услуг в условиях цифровизации» проанализированы особенности функционирования зарубежных рынков юридических услуг; исследовано современное состояние отечественного рынка юридических услуг; выявлены современные барьеры развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

В **третьей главе** «Организационно-методические рекомендации по развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации» предложена модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике; сформирован научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм; разработан механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

В **заключении** сформулированы выводы по результатам проведенного исследования.

В **приложениях** представлены материалы, дополняющие отдельные положения диссертационной работы.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1 Теоретические особенности юридических услуг в современных условиях

Динамичная трансформация рынка товаров и услуг обусловлена быстрым темпом развития экономики знаний, а также основана на формировании и становлении абсолютно новой постиндустриальной структуры, внедрением цифровых технологий во все сферы социально-экономической деятельности, а также пандемией COVID-19 и достижением целей СВО. Данные основания уже сейчас приводят к переосмыслению значения и роли целого ряда отраслей экономики [1]. Вызовы, возникающие перед отечественной экономикой, формируют вектор новых перспектив развития сферы услуг, подчеркивают необходимость поиска новых механизмов, реализация которых повысит ее эффективность и позволит перейти к «цифровым» научно обоснованным положениям.

При этом в современных экономических системах, в первую очередь это касается развитых государств, наблюдается тенденция к расширению сферы услуг. Например, в США примерно три четверти трудоспособного населения работают в сфере услуг (73 %). В Германии этот показатель составляет 41 %, в Италии – 35 %, что касается России, то согласно исследованию Data Insight и «Авито услуги» [2], в данном секторе трудоустроены 30 % граждан в возрасте от 18 до 64 лет.

Кроме того, более 40 % прямых иностранных инвестиций направляются в сферу банковских и юридических услуг [2], подчеркивая их перспективность и значимость для как мировой, так и отечественной экономики. Однако такая ситуация вполне закономерна, так как, по нашему мнению, объясняется усложнением хозяйственных связей, формированием и функционированием

виртуальных рынков, что способствует появлению оказанию юридическим и физическим лицам принципиально новых услуг (особенно как результатов стартапов в той или иной отрасли).

Несмотря на значимость исследуемой нами проблематики, в специальной экономической литературе (речь, в первую очередь, идет о публикациях [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21]) трудно найти «общепринятую» дефиницию понятий «услуга», «юридическая услуга».

В «классическом» понимании Ф. Котлера: «...услуга предстает в качестве мероприятия или выгоды, которая может быть предложена одной стороной другой, являясь в основном неосязаемой и не приводящей к овладению чем-либо материальным» [22, с. 17]. Обращая внимание на нематериальность (неосязаемость), Ф. Котлер, по нашему мнению, акцентирует внимание на самом процессе оказания услуги и рассмотрении ее в качестве товара, который продается и покупается на рынке.

Такое сочетание процессного подхода с очевидным маркетинговым наблюдается в исследовании В.Д. Марковой, отмечающей, что «...услугой считается особая потребительская стоимость, созданная трудом, но не в виде какой-либо вещи, а в форме деятельности» [23, с. 39]. Акцент на нематериальном характере услуги также четко прослеживается в соответствующих дефинициях, которые были систематизированы в ходе исследования в приложении А.

Результаты критического анализа дефиниций понятия «услуга», которые представлены в приложении А, позволяют утверждать о том, что любая услуга предстает как форма взаимодействия между людьми [3, 7, 9, 10, 13], стоимость [4, 12, 15], действие и деятельность [5, 6, 14, 18, 19, 21]. Другими словами, с одной позиции, услуга представляет собой интерактивный процесс между участниками, направленный на удовлетворение конкретных нужд. С другой позиции, услугу можно интерпретировать как профессиональную деятельность, которая выполняется для удовлетворения специфических потребностей. При такой интерпретации, которая соответствует логике нашего дальнейшего исследования, на первый план выносится результат профессиональной

деятельности, направленный на удовлетворение разнообразных запросов общества.

Именно при таком понимании услуга выступает, как форма социальной помощи и поддержки, а с другой, как экономическая деятельность, заключающаяся в удовлетворении конкретных потребностей в рамках рыночных отношений.

Существенным для работы является то, что дефиниции понятия «услуга», представленные в приложении А, освещают различные аспекты (параметры) и характеристики услуг. При этом все они объединены общей целью – удовлетворением нужд потребителя, в основном, нематериального характера. Однако именно потребности клиентов на рынке услуг сейчас активно трансформируются под влиянием технологий (искусственный интеллект, блокчейн и т.п.), актуализируя значимость «адресных», «персонифицированных» услуг, максимально учитывающих специфику клиентских запросов.

Несмотря на то, что такие персонифицированные услуги оказываются практически всеми субъектами рынка (особенно виртуального) среди них выделяется такая группа уникальных каждый раз по своей структуре и содержанию услуг, как юридические, которые крайне активно пользуются спросом в последние годы [24]. Вспышка пандемии коронавирусной инфекции вызвала необходимость в активном развитии оказания удаленных юридических услуг, формируя их новых контур в современных реалиях. У многих предприятий, организаций, учреждений возникла необходимость в пересмотре своих подходов к деятельности и внедрения таких стратегий, которые могли обеспечить устойчивость в условиях вызванной неопределенности.

Однако реализация таких стратегий не всегда возможна без надлежащего юридического оформления и закрепления, о чем свидетельствует информация, представленная в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Причины роста спроса на юридические услуги

Причины роста спроса на юридические услуги	Сущностная характеристика причины роста спроса на юридические услуги
Трансформация структуры доходов юридических и физических лиц	При трансформации структуры доходов (расходов) у юридических и физических лиц возникает необходимость облегчить выполнение своих рутинных задач, что стимулирует расширение спектра юридических услуг, которые позволяют делегировать часть направлений деятельности профессиональным субъектам рынка
Нехватка свободного времени у населения и высокая текучесть кадров на предприятиях	В современных динамичных условиях жизни нехватка свободного времени у населения вынуждает обращаться к специалистам в той или иной отрасли, что наиболее ярко наблюдается на рынке юридических услуг. Похожая ситуация наблюдается и на предприятиях, где текучесть кадров нередко приводит к нехватке специалистов (особенно в юридических службах)
Технологический прогресс	В связи с развитием технологий и цифровизацией всего спектра социально-экономических отношений возникает необходимость в квалифицированных специалистах, профессионализм которых соответствует реальным потребностям рынка, учитывает технологические новации в сфере юридических услуг
Систематические изменения законодательной базы	Предприятия (население) нуждаются в различных специализированных юридических услугах, которые помогают бизнесу (гражданам) эффективно адаптироваться к изменениям, которые происходят в социально-экономической жизни региона (государства)
Оптимизация структуры расходов	Руководство предприятий стремится к оптимизации структуры расходов и вместо того, чтобы создавать внутренние подразделения для выполнения специализированных задач, предпочитают заказывать соответствующие услуги, особенно которые касаются юриспруденции

составлено автором на основе [25, 26, 27, 28, 29, 30]

Увеличение спроса на услуги происходит в связи с экономическими, технологическими, а также социальными изменениями, трансформирующими структуру современной экономики.

В свою очередь, достижение целей специальной военной операции сопровождается вводом рекордного количества санкций со стороны недружественных государств, что ощутило на себе множество физических и юридических лиц. При этом именно рынок юридических услуг смог относительно быстро адаптироваться к новым условиям и последствиям ограничений (за последнее десятилетие), посредством, в первую очередь,

расширения масштабов деятельности. Этому способствовали меры государственной поддержки бизнеса, а именно льготное кредитование и моратории на проверки, скидки на отечественное программное обеспечение и ряд других мероприятий, которые показали свою высокую эффективность [31].

Однако развитие рынка юридических услуг не может происходить только за счет практических точечных мер поддержки, которые к тому же касаются всех отраслей экономики. Для его развития необходима разработка новых концепций, механизмов, алгоритмов, которые основываются на научно обоснованных положениях и результатах проведения исследований, направленных на формирование, в первую очередь, теоретического фундамента юридических услуг.

Безусловно юридические услуги оказываются профессионалами в области права и представляют собой комплекс интеллектуальных, информационных и образовательных «мероприятий». Их задача состоит в реализации действий, которые нацелены на обеспечение защиты прав и законных интересов заказчиков услуг, что обусловлено сущностью любой предоставляемой услуги.

Вполне закономерно, что в специальной экономической литературе встречаются различные дефиниции понятия «юридическая услуга» и, соответственно, подходы к пониманию ее сути.

Так, например, С. Слипченко и В. Кройтор указывают, что «...юридическая услуга представляет собой разновидность правомерных действий, которые осуществляются с целью выполнения имущественного долга» [32, с. 24]. Учеными акцентируется внимание на том, что юридические услуги не связаны с созданием материального блага, оказываются по необходимости и должны быть крайне своевременными.

Схожей позиции придерживается и А.В. Тихомиров, который под юридической услугой понимает «...деятельность гражданина или юридического лица, которая направлена на удовлетворение потребностей других лиц, исключая при этом деятельность, осуществляемую на основе трудовых правоотношений» [33, с. 95].

Кроме этого, ученый указывает на «...неуловимость и высокую степень неопределенности юридических услуг» [34, с. 112].

Стоит подчеркнуть, что юридические услуги отличаются крайне высокой степенью непредсказуемости (речь идет о сложности прогнозируемости отдельных результатов ее оказания) связана помимо всего прочего с необходимостью взаимодействия их заказчика и исполнителя. На это обращает внимание Д.И. Степанов подчеркивая, что «...деятельность по предоставлению юридических услуг предполагает тесный и постоянный контакт между юристом и клиентом» [35, с. 16].

Другими словами, речь идет о рассмотрении юридических услуг как деятельности, что соответствует логике сферы услуг в целом и так или иначе совпадает с мнениями ряда авторов (табл. 1.2) относительно дефиниции исследуемого нами понятия.

При этом, по нашему мнению, наиболее емко смысл юридической услуги отражен в предложенной Д.В. Музюкиным дефиниции, обоснованно предлагающим рассматривать ее как «...комплекс действий специалиста в области права, ориентированных на удовлетворение юридических потребностей клиента, либо как неразрывное сочетание таких действий и их итогов» [36, с. 131].

Таблица 1.2 – Дефиниция понятия «юридическая услуга»

Автор	Дефиниция понятия «юридическая (-ие) услуга (и)»
Т.И. Ильина	«...деятельность, которая направлена на создание, а также передачу необходимой информации услугополучателю, либо третьим лицам, с целью защиты прав и законных интересов услугополучателя (к примеру, государственным органам или должностным лицам)» [37, с. 56].
Ю.В. Романец	«...юридически значимые действия, которые приводят к возникновению, изменению или прекращению прав и обязанностей» [38, с. 410].
А.А. Салчак	«...объект гражданско-правовых отношений» [39, с. 149].
В.В. Печерский	«...деятельность специально уполномоченных субъектов, целью которых является предоставление физическому или юридическому лицу определенного набора благ юридического характера» [39, с. 159].
Н. Булатов	«...возмездная деятельность, которая включает юридические и (или) фактические действия специалистов в области права, цель которых заключается в удовлетворении потребностей юридического характера» [40, с. 34].

Продолжение таблицы 1.2

Автор	Дефиниция понятия «юридическая (-ие) услуга (и)»
В.А. Данилова	«...коммерческая деятельность физических и юридических лиц, которая связана с оказанием правовой помощи по всем вопросам права и законодательства» [41, с. 61].
Т.А. Федотова	«...предпринимательская деятельность, которая основана на принципах рыночных отношений и оказывается как различными юридическими службами, так и независимыми юристами» [42, с. 10].
Р.И. Тен	«...реализация юридических услуг связана с учетом принципов добровольности, независимости сторон, диспозитивности, срочности, возмездности, а также личной и имущественной ответственности оказания услуг» [43, с. 76].
В.Ю. Панченко	«...одна из форм существования помощи, одна из возможных ее «экономико-правовых оболочек» и один из вариантов ее предоставления» [44, с. 74].
Г.В. Мансуров	«...помощь в области законодательства, к которой относится оформление документов, защита интересов граждан в судах, а также оформление частной деятельности» [45, с. 344].
М.И. Брагинский, В.В. Витрянский	«...действия, которые носят вспомогательный характер в отношении юридических действий, к примеру, письменные консультации, разъяснения по правовым вопросам, составление проектов документов юридического характера» [46, с. 243].
А.В. Орлов	«...объект гражданского права, когда отношения по оказанию юридической услуги становятся предметом регулирования обязательно-правовых норм» [47, с. 130].
Н.В. Александрова, И.З. Федоров	«...юридическая услуга обладает неотделимостью в виде совпадения полезного эффекта, осуществляемого этой деятельностью, по времени и месту с процессом оказания данной услуги, ее необратимостью и неповторимостью» [48, с. 35].
Д. Степанов	«...юридическими услугами являются услуги по консультированию вопросов, касающихся законодательства, а также могут приводить к появлению у доверителей новых прав и обязанностей» [49, с. 59].
М.С. Баранников	«...совершение действий, таких как акты и поступки юридического характера на возмездной основе» [50, с. 85].

составлено автором на основе [37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50]

Представленные в таблице 1.2 дефиниции понятия «юридическая услуга» в целом формируют общее представление о их сути и логике реализации в современных условиях. Однако, для понимания природы юридических услуг, а также для разработки наиболее эффективных стратегий развития соответствующего рынка, необходимо уделить внимание их ключевым параметрами (здесь нельзя не обратить внимание на работы

[29, 30, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55]), раскрывающих такие особенности, которые имеют принципиальное значение для логики дальнейшего исследования.

По нашему мнению, ключевой параметр юридических услуг – неосвязаемость (нематериальность), который характеризуется отсутствием материально-вещественной формы услуги. Так, заказчик услуг не может в полной мере оценить их качество, что приводит к неопределенности, которая может нивелироваться ценой, профессионализмом и опытом исполнителя услуг, а также соответствующей материально-технической базой (при необходимости) [56]. Именно поэтому исполнители юридических услуг создают максимальную осязаемость своих услуг через все доступные им элементы: визуальные, пространственные и т.д. Все это, в конечном итоге, создает единство исполнителя и заказчика юридических услуг, так как деятельность первого невозможна без непосредственного участия второго [57]. Данный параметр (единство), кроме вышесказанного связан с тем, что юридическая услуга создается, реализуется и потребляется одновременно. Такое, своего рода, расширенное воспроизводство может приводить к различным результатам и качеству оказания юридических услуг, вследствие, в первую очередь, уникальности каждого их заказчика.

Вышесказанное лежит в основе такого параметра юридических услуг как непостоянство. Здесь речь идет также о том, что юридические услуги трудно стандартизировать из-за человеческого фактора. На качество их оказания влияют как субъекты, так и условия (обстоятельства) в которых они находятся и взаимодействуют между собой. При этом необходимо понимать, что качество услуги может отличаться, даже если ее будет выполнять один и тот же работник юридической фирмы. Это делает затруднительным стабильность качества услуги и вызывает необходимость своевременного обучения персонала и повышения его квалификации [58]. Отсюда следует логика выделения следующего параметра – своевременность. Очевидно, что юридические услуги нельзя сохранить или оставить на потом, чтобы использовать при необходимости. Исследуемые нами услуги можно оказать юридическим и

физическим лицам лишь в определенный актуальный момент времени, после завершения которого услуга теряет свою ценность (при этом для соблюдения логики исследования ценность выступает в качестве принципа юридических услуг). При этом именно ценность юридических услуг, в первую очередь, для исполнителя обеспечивается за счет их автономности как важного их параметра. В случае приобретения товара потребитель может использовать его по своему усмотрению и распоряжаться им необходимое количество времени. Приобретая юридическую услугу ее заказчику не предоставляются права на ее долгосрочное владение и использование на протяжении времени (только если речь не идет об оформлении каких-либо временных документов), а после оказания договор прекращает свое действие (только если не имеются ввиду особое право пользования или т.п.) [59].

Выделенные выше параметры юридических услуг поясняют их природу и составляют основу их направленности и целевого назначения, формируют их развития и модернизации. При этом в специальной отечественной и зарубежной экономической литературе выделяются различные классификационные признаки исследуемых нами услуг. Так, классификация юридических услуг, представленная в приложении Б, свидетельствуют об их разнообразии в рамках того или иного признака. Тем не менее любая направленность юридических услуг сопровождается принципами их реализации. Некоторые классификационные признаки имеют важное значение для выделения и соблюдения одних принципов, для оказания других юридических услуг первостепенное значение будут иметь совершенно другие. Проанализировав мнения различных ученых и практиков, исследующих особенности современных юридических услуг (особо отметим работы [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45]), подчеркнем, что вопросу выделения соответствующих принципов уделено внимания еще недостаточно.

Результаты критического анализа показали, что большинство авторов к принципам оказания (предоставления, реализации) юридических услуг относят законность, нормативность, своевременность, независимость. Однако в то же время большинство принципов похоже по своей сути, несмотря на разную трактовку в ряде публикаций (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Принципы оказания юридических услуг

Автор Принцип	Д.В. Музюкин [36, с. 60]	Т.И. Ильина [37, с. 56]	Ю.В. Романец [38, с. 410]	А. А. Салчак [39, с. 26]	В.В. Печерский [39, с. 145]	Н. Булатов [40, с. 34]	В.А. Данилова [41, с. 61].	Т.А. Федотова [42, с. 10].	Р.И. Тен [43, с. 76]	В.Ю. Панченко [44, с. 74]	Г.В. Мансуров [45, с. 344]
Неотвратимость	+		+						+		
Неосязаемость	+	+	+		+	+		+	+		+
Комплексность					+	+	+	+	+	+	+
Компетентность	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
Реализуемость					+			+			
Функциональность	+	+	+		+	+	+			+	+
Динамичность		+	+		+	+		+		+	
Законность	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Нормативность	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Независимость		+	+		+	+	+	+	+		+
Управляемость	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Своевременность		+	+		+	+		+	+	+	+
Ситуационность		+	+		+	+		+		+	+
Научность			+	+		+	+	+			
Гуманизм		+	+		+	+	+	+			
Непрерывность			+					+	+		+
Обоснованность		+		+			+	+		+	+
Долгосрочность			+					+	+		+

Продолжение таблицы 1.3

Принцип \ Автор	Д.В. Музюкин [36, с. 60]	Т.И. Ильина [37, с. 56]	Ю.В. Романец [38, с. 410]	А. А. Салчак [39, с. 26]	В.В. Печерский [39, с. 145]	Н. Булатов [40, с. 34]	В.А. Данилова [41, с. 61].	Т.А. Федотова [42, с. 10].	Р.И. Тен [43, с. 76]	В.Ю. Панченко [44, с. 74]	Г.В. Мансуров [45, с. 344]
Точность		+				+	+	+	+	+	+
Измеримость			+					+	+	+	+
Контролируемость	+	+	+				+	+	+		+
Целесообразность	+	+	+				+	+	+		+
Индивидуальной ответственности	+	+						+	+		+
Единство	+			+	+	+				+	+
Ценность	+	+	+			+			+	+	+
Целостность	+	+	+	+		+		+			+

составлено автором на основе [36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45]

На наш взгляд, подобное положение дел обусловлено тем, что интерпретация принципов, представленных в таблице 1.3, неразрывно связана с тем, какое значение автор вкладывает в определение «юридическая услуга», какой концепции ее осмысления он привержен и какой логической структуре следует при последующем создании инструментов развития рассматриваемого нами рынка услуг.

Вышеизложенное подчеркивает важность аргументированного определения различных перспектив в осмыслении природы юридических услуг, их принципов и составляющих элементов. При этом особое внимание следует уделить тщательному изучению взаимосвязи принципов оказания юридических услуг и реальной практики. Реализации данного тезиса уделим особое внимание в следующей главе диссертации, при этом на данном этапе исследования подчеркнем взаимосвязь принципов оказания юридических подходов к пониманию их сути через поэлементную структуру (табл. 1.4).

Выделение в таблице 1.4 составляющих элементов юридических услуг, с одной стороны, соответствует цепочке умозаключений «подход-принцип-элемент», а с другой – является реализацией системного подхода (с выделением, как минимум объекта, субъекта, процесса, результата процесса, принципов). Так, можно утверждать, что: объектом юридических услуг выступает деятельность их заказчика, как результат необходимости реализации определенных потребностей и решения проблем в плоскости юриспруденции; субъектам юридических услуг являются их заказчики (физические и юридические лица) и исполнители (работники юридических фирм или самостоятельные юристы, нотариусы, адвокаты); процесс предстает в качестве купли-продажи юридических услуг посредством влияния субъектов на объект, а также взаимодействия субъектов между собой; результат процесса есть реализация потребностей заказчика услуг и решение соответствующих проблем в плоскости юриспруденции.

Таблица 1.4 – Подходы к пониманию юридических услуг

Подход	Особенности подхода / Принципы оказания юридических услуг	Составляющие элементы юридических услуг		
		Объект	Субъект	Результат процесса
<u>Деятельностный</u>	В рамках подхода юридические услуги представляют собой комплекс мер в сфере юриспруденции, в рамках которых исполнители стремятся к удовлетворению потребностей заказчиков услуг. Их работа может заключаться как в самом процессе оказания услуги, так и в достижении конкретного результата, являясь, по сути, неделимым целым. / ситуационность, законность, нормативность, управляемость, целостность, комплексность	Юридические требования заказчиков услуг	Специализированные субъекты рынка и заказчики услуг	Удовлетворение потребностей юридического характера заказчика услуг
	<i>Юридические услуги необходимо рассматривать как «...деятельность специально уполномоченных субъектов, целью которых является предоставление физическому или юридическому лицу определенного набора благ юридического характера» [39, с.153]</i>			
<u>Процессный</u>	В рамках процессного подхода оказание юридической услуги рассматривается как последовательность юридически значимых действий, влекущих за собой установление, корректировку или прекращение юридических прав и обязательств. / непрерывность, целесообразность, ситуационность, законность, нормативность, гуманизм, неосязаемость	Юридические процессы заказчика услуг	Работники юридической фирмы и заказчики услуг	Управленческие решения, стратегия деятельности
	<i>Юридические услуги – это объект гражданских процессуальных отношений» [39]</i>			
<u>Функциональный</u>	Согласно подходу услуги рассматриваются как инструментальный реализации юридических функций, которые направлены на необходимость влияния на общественные отношения заказчика (физических и юридических лиц) / обоснованность, реализуемость, компетентность, долгосрочность, единство, независимость	Юридические функции заказчика услуг	Заказчики и исполнители услуг	Трансформация общественных отношений заказчика услуг
	<i>Юридические услуги направлены на создание, а также передачу необходимой информации услугополучателю, либо третьим лицам, с целью защиты прав и законных интересов услугополучателя (к примеру, государственным органам или должностным лицам) [37]</i>			

Продолжение таблицы 1.4

Подход	Особенности подхода / Принципы оказания юридических услуг	Составляющие элементы юридических услуг		
		Объект	Субъект	Результат процесса
<u>Ситуационный</u>	В рамках подхода юридические услуги рассматриваются как действенный инструмент решения проблемных ситуаций в области юриспруденции, а именно: оформление документов, защита интересов физических и юридических лиц в судах и т.п. / законность, нормативность, ситуационность, гуманизм, научность индивидуальной ответственности	Проблемные ситуации заказчиков услуг в сфере права	Специализированные субъекты рынка и заказчики услуг	Решение проблемных ситуаций заказчиков услуг
	<i>Юридические услуги являются «...коммерческой деятельностью физических и юридических лиц, которая связана с оказанием правовой помощи по всем вопросам права и законодательства» [41, с. 59]</i>			
<u>Политэкономический</u>	Реализация подхода связана с рассмотрением юридических услуг в качестве связующего звена в отношениях между исполнителями, заказчиками и регуляторами, образующими систему экономических отношений, направленную на удовлетворение потребностей / контролируемость, функциональность, своевременность, измеримость, точность, неосязаемость, ценность	Экономические отношения между исполнителями, заказчиками и регуляторами юридических услуг	Исполнители, заказчики и регуляторы юридических услуг	Формирование системы экономических отношений, направленной на удовлетворение потребностей в рамках юридических услуг
	<i>Юридические услуги являются «...одной из форм существования помощи, одной из возможных ее «экономико-правовых оболочек» и одним из вариантов ее предоставления» [44, с. 138]</i>			
<u>Рыночный</u>	При реализации подхода делается акцент на рыночных условиях оказания услуг и рыночной конъюнктуре всей совокупности факторов, влияющих на деятельность их заказчика и исполнителя (демографические, экономические, юридические, социальные, психологические и т.д.) / неотвратимость, динамичность, законность, своевременность, контролируемость, индивидуальной ответственности, неосязаемость	Деятельность заказчиков услуг на рынке	Заказчики и исполнители услуг (юридические службы и независимые юристы)	Улучшение рыночных позиций заказчика услуг
	<i>Юридическая услуга представляет собой «...предпринимательскую деятельность, которая основана на принципах рыночных отношений и оказывается как различными юридическими службами, так и независимыми юристами» [42, с. 75]</i>			

Принимая вышесказанное во внимание все указанные элементы должны найти свое отражение в дефиниции понятия «юридические услуги» с одновременным отражением их специфики. Следовательно, под юридическими услугами следует понимать деятельность участников рынка, связанную с оказанием профессиональных и специализированных услуг, сосредоточенных на решении юридических проблем.

При такой интерпретации исследуемой дефиниции, с одной стороны, учитываются ключевые элементы юридических услуг и логика их взаимодействия между собой, а с другой – намеренно обращается внимание на их неограниченном разнообразии, так все они связаны с решением каких-либо юридических проблем.

Кроме того, предложенное наполнение дефиниции, так или иначе сочетает в себе положения всех подходов, которые были выделены в таблице 1.4. Однако мы склонны полагать, что для развития всего рынка юридических услуг в комплексе (а не отдельных его субъектов, точечных функций исполнителей услуг и решения некоторых проблемных ситуаций заказчиков услуг) преобладающее значение имеет именно рыночный подход. Такая позиция связана с тем, что:

во-первых, юридические услуги, как уже было отмечено ранее, не обладают такими физическими характеристиками, которые можно было бы оценить до их оказания. Результат юридических услуг становится очевидным и может быть в полной мере оценен только после завершения работ. Отметим, что в таком случае, важна репутация юридической фирмы, а также опыт и квалификация ее работников, которые формируются только в условиях конкуренции с другими участниками рынка;

во-вторых, о возможном результате оказания юридической услуги могут свидетельствовать «внешние» признаки юридической фирмы, на которые и обращают внимание заказчики. Для юридической фирмы важным становится задача управления восприятием предлагаемых ими услуг, что возможно с помощью превращения неосязаемого в осязаемое. Речь идет о необходимости

рекламы успешных услуг, наличии честных отзывов их заказчиков, что так же возможно только в сравнении с результатами деятельности других субъектов на рынке;

в-третьих, опыт и наличие успешных услуг (проектов) крайне важны для юридической фирмы, однако для ее постоянного развития необходимо регулярное расширения перечня оказываемых услуг. В первую очередь это объясняется тем, что у всех заказчиков услуг своя специфика, требующая от работников юридической фирмы не только компетентности и опыта, но и способности к адаптации. Это приводит к необходимости как пересмотра существующих инструментов оказания услуг, так и поиска новых и нестандартных подходов к решению проблем заказчика для улучшения рыночных позиций;

в-четвертых, при выходе на новые региональные рынки, а также при внедрении инноваций, продвижение юридических услуг усложняется, поэтому необходим особенный подход и отдельное внимание к созданию доверительных и долгосрочных отношений с клиентами и поддержка хорошей репутации юридической фирмы на рынке.

Вышесказанное нашло свое отражение в существующих рыночных моделях услуг, которые представлены в приложении В. Здесь также обращают на себя внимание исследования (например, подчеркнем значимость публикаций [60, 61, 62, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81]), которые посвящены возможности интерпретации рыночных подходов, механизмов, моделей в плоскость сферы услуг. Общая логика моделей, рассмотренных в приложении В, сводится к необходимости учета целого ряда элементов, составляющих, факторов, а также управления ими для эффективного оказания юридических услуг и развития соответствующего рынка. При этом, продолжая логику выделения подходов к пониманию сущности юридических услуг, по-нашему мнению, в моделях услуг также можно выделить элементы, которые формируют теоретический фундамент исследуемой проблематики.

Здесь (согласно результатам исследований [60, 61, 62, 72, 74, 78, 79, 80]) обращает на себя внимание модель «7Р», состоящая из 7 объектов управления, напрямую влияющих, в нашем случае, на развитие юридических услуг: продукт, цена, место, продвижение, процесс, персонал, физическое окружение.

Интерпретация положений данной модели расширяет «классическую» модель «4Р» и включает в себя три дополнительных элемента. Именно это актуализирует ее реализацию применительно к нашему исследованию, так как модель охватывает все элементы юридических услуг, которые были выделены нами ранее и трансформирует их понимание в современных рыночных условиях. Однако этому будет уделено особое внимание при разработке концепта развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации в параграфе 1.3 диссертации.

Трудно поспорить с тем, что ключевым элементом указанной модели является «продукт», а в контексте юридических услуг она трансформируется в услугу, которую оказывает специалист в области юриспруденции. Широкий спектр услуг («продукта») в исследуемой нами проблематике сводится к тому, что привести исчерпывающий их спектр невозможно (несмотря на не полностью обоснованные и обстоятельные попытки [44, 45, 46, 47, 48, 49, 51], которые были уже нами отражены в приложении Б). Тем не менее, учитывая вышесказанное к основным юридическим услугам отнесем:

- 1) оказание заказчикам услуг консультаций и детализированных разъяснений по юридическим вопросам (разъяснение последствий изменений в законодательстве о защите персональных данных; консультации по вопросам интеллектуальной собственности; разъяснение условий договора и оценка рисков; разъяснение прав потребителей и ответственности продавца и т.д.);

- 2) исполнение поручений по ведению дел предварительного следствия, направленных на сбор доказательств, установление обстоятельств дела и обеспечение законности и эффективности расследования (досудебная подготовка дел; представление интересов в судах различных уровней, включая первую инстанцию, кассацию и надзор; сопровождение административных

процессов; защита прав и интересов как юридических, так и физических лиц в государственных структурах, других учреждениях и организациях; апелляция по судебным постановлениям и прочее.

3) нотариальные услуги (операции с недвижимым имуществом; заверение завещательных документов; оформление свидетельств о праве на наследство, свидетельствование подлинности подписи и верности копий и прочие нотариальные действия);

4) услуги по составлению документов и сопровождению сделок (договоры купли-продажи; аренды недвижимости (коммерческой и жилой), оборудования, автомобилей; подряда: на выполнение строительных, ремонтных, монтажных работ, оказание услуг; поставки товаров; оказания услуг консультационных, образовательных, медицинских, транспортных; дарения недвижимости, денежных средств, ценных бумаг; займа денежных средств и т.д.).

Отметим, что все юридические услуги нередко в специальной экономической литературе связаны с понятием «юридический консалтинг», что по сути является абсолютно верным. Природа консалтинга связана с оказанием разного рода консультационных услуг как для юридических, так и для физических лиц.

Следующим элементом модели является «цена», под которой понимается метод расчета стоимости юридических услуг как отношений между их исполнителем и заказчиком, которые возникают в процессе взаимодействия. В свою очередь, процесс формирования цен, которые устанавливают исполнители юридических услуг, зависит от ценовой политики фирмы. Так, при формировании цены на юридические услуги учитывается множество факторов, а именно: количество затраченного времени и труда юриста или другого специалиста в данной области; новизна и сложность услуги; опыт, репутация и квалификация лица, непосредственно оказывающего услуги; сроки оказания услуги; предполагаемый размер цены в соответствии с примерными тарифами на юридические услуги [52, с. 239].

В свою очередь, ценовая политика в плоскости юридических услуг зависит от формы оплаты труда: почасовая оплата, фиксированная оплата, комбинированная оплата.

При почасовой оплате труда исполнители юридических услуг фиксируют затраченное количество часов на выполнение работы, учитывая все дополнительные расходы. Это связано с тем, что не всегда возможно оценить заранее время, которое может быть потрачено на оказание юридических услуг. Преимущество почасовой оплаты для исполнителя услуг заключается в том, что он получает свое вознаграждение за ту работу, которая им была выполнена, а заказчик услуг, в свою очередь, не переплачивает. На практике бывают случаи, когда «простые» (рутинные) юридические услуги становятся сложными (например, судьи могут затягивать процесс, что увеличивает количество потраченного времени) и наоборот.

Именно поэтому фиксированная форма оплаты труда имеет наибольшую распространенность в юридических фирмах и дает возможность заказчику услуг знать точную сумму, которая подлежит оплате. Используя фиксированную оплату, исполнитель и заказчик заранее договариваются о конкретной сумме вознаграждения за оказание юридических услуг. Отметим наличие недостатков данной формы, которые преимущественно связаны с тем, что в случае, если услуга оказывается сложнее, ее исполнитель может столкнуться с недостаточной оплатой своего труда. Однако при таких условиях исполнитель крайне заинтересован в быстром и качественном оказании услуг. Все это свидетельствует о том, что фиксированная оплата труда является наиболее часто использованной формой установления цен на юридические услуги.

Однако комбинированная форма оплаты труда используется для нивелирования вышеуказанных недостатков, так как сочетает фактор времени и его влияние на процесс оказания юридических услуг. Преимущество данной формы заключается в его гибкости, а также прозрачности в расчетах, в первую очередь - для заказчика услуг, что снижает напряженность и неопределенность с

его стороны, а также обеспечивает справедливое распределение рисков с исполнителем.

Стоит отметить, что практика оказания юридических услуг (чему внимание еще будет уделено во второй главе диссертационной работы) свидетельствует о распространенности гонорара во взаимоотношениях между их заказчиками и исполнителями. При этом он может как фиксироваться в соответствующих договорах, так и не находить своего отражения в официальной документации по оказанию юридических услуг. Преимущество гонорара заключается в том, что, составляя договор, исполнитель и заказчик услуг могут прописать возможность изменения установленной суммы. Это необходимо для случаев, если объем оказываемых услуг увеличивается или, наоборот, уменьшается, а также спорных моментов и наличии претензий к исполнителю.

«Место продажи» как следующий элемент модели может трактоваться как физическое расположение исполнителя услуг (офис) и его доступность (месторасположение) для потенциальных заказчиков. Однако в современных условиях может иметь место и виртуальная продажа юридических услуг, например, на соответствующей цифровой платформе или портале. При этом при оказании юридических услуг крайне важны прямые каналы их распределения (реализации). При личном взаимодействии с заказчиком услуг исполнитель поддерживает с ним прямую связь, что позволяет влиять на восприятие качества потенциальных услуг, а также может служить инструментарием формирования их окончательной цены.

Не менее важным элементом рассматриваемой модели является «продвижение». Ключевыми здесь являются способы, используя которые юридические услуги рекламируются и продвигаются на соответствующем рынке. Чем эффективнее продвижение, тем больше вероятность привлечения большего количества клиентов, а также повышения имиджа юридической фирмы. К задачам продвижения юридических услуг можно отнести поиск целевой аудитории, выбор рекламы, разработку PR-акций, участие в различных мероприятиях по формированию имиджа.

Вышеуказанный элемент является предпосылкой следующего – «процесс», который связан непосредственно с оказанием юридических услуг. Для достижения планируемых результатов оказания юридических услуг эффективно должны быть организованы этапы взаимодействия их исполнителя и заказчика. Уместно согласиться с мнением Д. Степанова, который подчеркивает, что оказание юридических услуг включает в себя «...тесный и постоянный контакт между юристом и клиентом» [63, с. 16].

Так, на первом этапе, который является организационным, происходит первое взаимодействие между исполнителем юридических услуг и заказчиком. В ходе коммуникаций обсуждаются ключевые аспекты и масштабы сотрудничества, которые затем фиксируются в соответствующем договоре (согласовываются сроки и ожидаемые результаты реализации юридических услуг, а также организационные особенности их оказания).

С учетом достигнутых соглашений, исполнитель юридических услуг начинает разработку методов их реализации, чему способствует детальный предварительный анализ потребностей заказчика. На этом (подготовительном) этапе оцениваются имеющиеся в распоряжении исполнителя юридических услуг методические разработки, а в случае их отсутствия обсуждаются новые алгоритмы и механизмы их оказания.

На следующем (основном) этапе происходит непосредственно реализация юридических услуг с одновременным решением возникающих сложностей и проблем [64].

Заключительный этап связан с оценкой результатов оказания юридических услуг через призму тех положений (показателей, индикаторов и т.п.), которые были указаны в договоре. Их сопоставление и анализ способствуют перспективной оценке эффективности рекомендаций, предложенных исполнителем юридических услуг. Данный этап имеет особое значение для дальнейшей деятельности исполнителя юридических услуг (особенно для персонала).

При этом говоря о персонале как следующем элементе модели, отметим, что оказание юридических услуг напрямую зависит от квалификации, профессионализма и личных качеств их исполнителей. Взаимодействие, общение, компетентность, а также репутация персонала влияют как на качество оказываемых юридических услуг, так и на удовлетворенность их заказчиков [65].

Заключительный элемент модели – физическое окружение играет важную роль в восприятии качества потенциальных юридических услуг и тех, которые уже оказываются заказчику. К данному элементу можно отнести все те физические «атрибуты», которые создают впечатление о юридических услугах, к примеру, внешний вид офиса, оформление документации, наличие сертификатов, лицензий, дипломов, грамот о профессиональных достижениях. Все перечисленное формирует доверие, а также уверенность заказчиков в качестве оказываемых юридических услуг [66].

Таким образом, в результате данного этапа исследования рассмотрены особенности услуг, которые положены в основу наполнения дефиниции понятия «юридические услуги». Этому предшествовало исследование причин спроса на юридические услуги и, как следствие, формирование подходов к пониманию их сути (от деятельностного до рыночного). Обоснованные параметры юридических услуг во взаимосвязи с их принципами, рассмотренные через призму ключевых системных элементов (объект, субъект, процесс, результат процесса) позволили дать их сущностную характеристику как «продукта» на рынке услуг в системе координат «цена», «место», «продвижение», «процесс», «персонал», «физическое окружение».

1.2 Стартап эволюция юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации

Юридические услуги прошли путь своего развития от древних законотворцев и жрецов до высокоспециализированных и технологически развитых международных юридических фирм, которые работают в условиях

глобализации и цифровой трансформации общества. Результаты критического анализа специальной экономической литературы по вопросам эволюции исследуемых услуг (здесь, в первую очередь, подчеркнем значимость работ [82, 83, 84, 85, 86]) позволили выделить три взаимосвязанных и последовательных этапа: возникновения, развития, становления. При этом в таблице 1.5 представлены основные характерные виды юридических услуг через призму выделенных этапов.

Так, на этапе возникновения юридических услуг закладывались основы их оказания и смыслового наполнения, а также формировалась «образовательная» (на то время) основа для оказания. Сказанное происходило в период с древних цивилизаций (3-2 тыс. до н.э.) до Древнего Рима (V в. н.э.). В этот период юридические услуги (собственно, как и юриспруденция) начинают зарождаться как отдельная сфера деятельности.

Речь также шла о формировании первых правовых систем, закреплении норм права и возникновении специализированных групп людей, владеющих знанием законов и правовых традиций. Кроме того, на данном этапе закладываются основы оказания юридических услуг (объекты, субъекты, процесс, принципы о современной интерпретации которых речь шла в предыдущем параграфе).

Например, в Древнем Египте и Месопотамии юридические услуги были связаны с защитой религиозных и моральных норм, которые были систематизированы и общеприняты в документах (Законы Хаммурапи и др.)

В этот период юридические услуги развивались вокруг религиозных и моральных норм. Законы Ур-Намму (около 2100–2050 гг. до н.э.) являются одним из самых древних правовых документов, которые касались наказаний за преступления и защиты имущественных прав.

Около 2000–1070 гг. до н.э. в Египте юридические услуги были связаны с соблюдением религиозных и моральных норм, которые были основаны на принципах Маат (богини истины и справедливости). Фараоны издавали указания, а жрецы и чиновники следили за соблюдением законов.

Таблица 1.5 – Основные виды юридических услуг по этапам их эволюции

Этап эволюции юридических услуг	Наиболее характерные виды юридических услуг
Этап возникновения	<u>Древний Египет:</u> юридические «советы» и юридическое посредничество (жрецы и советники при храмах, помимо религиозных функций, часто выполняли роль юридических советников и посредников); управление имуществом (консультанты помогали с вопросами наследства, аренды и владения землей); оформление договоров и соглашений (составление контрактов и брачных соглашений, записанных на папирусе) и т.д. <u>Месопотамия:</u> консультации по вопросам правил поведения и прав граждан, имущественных, семейных и уголовных отношений; представительство и защита прав в судах и на собраниях; составление документов на глиняных табличках, для записи торговых сделок, долговых обязательств и брачных договоров и т.д. <u>Древняя Греция:</u> широкий спектр юридического консультирования (в т.ч., например, помощь писателей речей для защиты своих интересов в суде); аргументация для судебных дел и т.д. <u>Древний Рим:</u> юридические консультации в сфере составления контрактов, завещаний, брачных соглашений и т.д. <u>Древний Китай:</u> юридическая помощь при императорском дворе в разрешении споров между гражданами и государством.
Этап развития	<u>Средневековье (V–XV в.):</u> решение споров между вассалами и сеньорами, а также консультирование по имущественным и земельным вопросам; подготовка судебных дел, составление договоров и защита интересов своих клиентов в судах; консультации по вопросам брака, наследства, нарушений религиозных норм и преступлений, связанных с моралью; юридические услуги по составлению петиций, исков и ходатайств в различные учреждения и организации; юридические услуги по урегулированию споров между гильдиями и купцами и т.д. <u>Эпоха Возрождения (XV–XVI в.):</u> составление договоров и юридические консультации по вопросам регулирования торговли; сопровождение дел в гражданских и уголовных судах; оказание юридических образовательных услуг; весь спектр услуг о защите прав и интересов заказчиков и т.д.
Этап становления	<u>Новое время:</u> консультации по регистрации патентов и торговых марок, урегулированию различных соответствующих споров; консультационная деятельность по налоговому планированию, решение вопросов интеллектуальной собственности и международными коммерческими договорами; оказание юридических услуг в области прав человека, помощь пострадавшим и защита их прав на международном уровне; юридические услуги в рамках международного права, в сфере торговых соглашений, международного арбитража и разрешения споров и т.д. <u>Новейшее время:</u> юридические услуги в сфере цифрового права, включая кибербезопасность, интеллектуальную собственность в цифровом мире, защиту данных и онлайн-сделки; юридическое сопровождение стартапов и автоматизация юридических процессов (создание контрактов, онлайн-консультации и юридические платформы для бизнеса); услуги в сфере медиации и альтернативного разрешения споров; юридические услуги по урегулированию споров, связанных с загрязнением или нарушением природоохранного законодательства и т.д.

составлено автором на основе [83, 84, 85, 86, 87]

В Древней Греции, где возникли первые суды в их «традиционном» понимании, активно оказывались юридические услуги по защите и обвинению. При этом спектр таких услуг был, кроме всего прочего, связан еще и с подготовкой заказчика услуг к самому судебному процессу. Такой подход уже в Древние времена закладывал основу формирования системы юридических услуг.

Схожая ситуация наблюдалась и в Древнем Риме, где специалисты по юридическим услугам были консультантами (юрисконсультами) и адвокатами (защитниками). При этом римское право предполагало строгую систему правовых норм, регулирующую все сферы общественной жизни: от семейных отношений и гражданских споров до уголовного права и международных дел. Основой римского права являются Законы XII таблиц (около 451–450 гг. до н.э.), систематизирующие правовые нормы. Консультанты оказывали помощь в интерпретации этих законов, предоставляли клиентам юридические консультации, адвокаты, в свою очередь, представляли интересы граждан в судах. В дальнейшем юридическая практика в Риме приняла более формальный вид, так как стали возникать специализированные институты, в которых обучали юристов. Появление данных институтов способствовало успешному развитию римского права, которое оказало весомое значение на современную правовую систему многих стран.

Результатом периода возникновения юридических услуг становится зарождение правовой профессии, когда знания о законах начинают передаваться через специализированные группы лиц, выполняющих роль судей, защитников или советников. Данный период характеризуется тем, что юридические услуги приобретают формализованный характер, а профессия юриста становится самостоятельной и более престижной. Отметим, что юрисконсульты и адвокаты, не только проводят консультации по правовым вопросам, но и принимают участие в создании правовых норм, а также формировании судебной практики.

В свою очередь, этап развития юридических услуг начинается от падения Римской империи (V в. н.э.) до эпохи Возрождения (XIV-XVII вв.). С падением

античных цивилизаций произошел спад «правовой» активности, однако в Средние века начинается возрождение интереса к праву. В этот период право становится частью религиозных, феодальных и светских систем управления. При этом процесс оказания юридических услуг становится системным, обособленным и получает научную основу.

В средневековой Европе главенствующую роль занимает каноническое право католической церкви, регулировавшее как духовные, так и светские вопросы. Появляются первые университеты, где начинают преподавать римское и каноническое право, формировать основы оказания юридических услуг. Специалисты в сфере юриспруденции нередко становятся советниками при дворах феодалов и монархов, выполняя при этом современные функции юрисконсультов.

В то же время происходит возрождение римского права и начало системного изучения юридической науки в целом. Появление профессиональной адвокатуры и юристов, активно вовлеченных в управление государственными делами, способствуют развитию видов юридических услуг, а также форм их оказания.

Результатами периода развития становится признание юриспруденции социальной и профессиональной сферой. Юристы начинают заниматься не только судебными делами, но и управлением государством. Перечень юридических услуг расширяется, обретает научную обоснованность. Так, модернизируются принципы оказания юридических услуг, формируются теоретические основы, которые подкреплены развитием юриспруденции как науки.

Именно в период Средневековья и Возрождения юридические услуги играли ключевую роль в регулировании общественных отношений. Феодальные, церковные и королевские суды, а также развитие римского и международного права сделали этот период важным этапом в эволюции исследуемых нами услуг. Исполнители юридических услуг помогали решать имущественные,

гражданские, уголовные и религиозные споры, а также участвовали в развитии правовых норм, которые стали основой для современного права.

Период становления юридических услуг начался с XVII в. Юридические услуги окончательно формируются как автономные и высокоспециализированные услуги на рынке. Начиная с XVII в. появляются регулируемые государством юридические услуги и институты, такие как адвокатура, нотариат и суды. Здесь уместно полностью согласиться с позицией Л.Б. Ситдиковой, которая вполне обоснованно полагает, что период становления «...ознаменовал окончательное формирование юридической профессии как высокоспециализированной, структурированной и глобальной отрасли, подверженной влиянию современных технологий и глобальных вызовов» [84, с. 334].

Отметим, что в периоде становления выделим Новое время (XVII-XIX в.) и Новейшее время (с XIX в.), т.к. динамика развития социально-экономических процессов в указанные временные промежутки существенно отличалась.

Так, правомерно полагать, что в период Нового времени происходит институционализация юридических услуг: создаются юридические ассоциации и коллегии адвокатов, общественные и правозащитные организации, разрабатывающие «правила игры» на рынке соответствующих услуг. В свою очередь, постепенное усложнение экономической системы и международных отношений увеличивает спрос на юридические услуги. В результате появляются крупные юридические фирмы, специализирующиеся на разных отраслях права. Глобализация юридической практики посредством деятельности крупных международных фирм и консультирование по транснациональным вопросам (о чем было указано в [85]) приводит к стремительному развитию рынка юридических услуг, что еще будет рассмотрено нами в следующем разделе диссертационной работы.

Сейчас отметим, что в XX веке спектр юридических услуг значительно расширился, охватывая вопросы не только «операционных» процессов, но и всех

аспектов деятельности их заказчиков. В начале XX века были основаны такие компании, как «Booz Allen Hamilton Holding Corporation» (1914 г.) и «McKinsey & Company» (1926 г.). Необходимо отметить, что в этот период зарубежная практика начинает активное внедрение и в России. Одним из первых примеров предоставления услуг по вопросам хозяйственной деятельности на коммерческой основе стало основанное в 1924 году акционерное общество «Установка». Толчком к созданию такого общества стали результаты исследования, которое было проведено в 1923 году Народным Комиссариатом Рабоче-крестьянской инспекции. Так, результаты исследования показали, что в период проведения исследования в России насчитывалось около 60 организаций, которые на регулярной основе оказывали платные консультационные услуги [86].

Вплоть до конца XX века востребованность юридических услуг продолжает увеличиваться, также растет количество фирм, которые оказывают данные услуги. Период с 1930-х по 1950-е годы в литературе обозначают, как «золотой век» юридического консультирования. Высокая рентабельность этих услуг способствовала расширению их спектра, однако это практически не отразилось на методах их предоставления. Отсутствие четких стандартов качества и регламентации нередко приводило к тому, что консультанты работали в одной компании несколько лет, после чего переходили к другому работодателю.

Начиная с 1960 года, начала формироваться так называемая «большая восьмерка» фирм, предоставляющих юридические услуги: Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper and Lybrand, Deloitte Haskings and Sells, Ernst and Whinney, Peat, Marwick, Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross. В этот период рынок юридических услуг все чаще демонстрировал узкую специализацию, ориентируясь на управленческое консультирование, аудит, сопутствующие услуги и обеспечение экономической безопасности. К концу XX века количество крупных международных юридических фирм насчитывало больше 30. Однако стремительный рост их числа привел к снижению интереса со стороны научного

сообщества, что отразилось на уменьшении внимания к методологическим вопросам их деятельности.

Тем не менее, уже в начале XXI века, после 2003 года, на фоне ликвидации ряда крупных юридических и международных компаний, рынок юридических услуг начал демонстрировать уверенный рост. Это произошло после громких событий, таких как банкротство компании «Enron» и последующее закрытие фирмы «Arthur Andersen». В этот период рынок юридических услуг оказался под влиянием институциональной теории, что стимулировало его дальнейшее развитие и адаптацию к новым условиям регулирования и контроля.

В свою очередь, в Новейшем времени развитие технологий (LegalTech, искусственный интеллект и т.д.) приводит к цифровизации юридических услуг. Процессы, связанные с оказанием юридических услуг (например, создание договоров или консультирование) уже частично автоматизируются. В тоже время на этапе становления юридические услуги приобретают исключительно профессиональный и системный характер. Государственные органы устанавливают нормы и стандарты для регулирования профессии юриста, а юридические услуги становятся важной частью общественной и экономической жизни.

При этом периоды Нового времени и Новейшего времени, как, верно, отмечено А.Г. Мамиевым и М.Б. Цаликовой, знаменуются развитием специализированных областей права, усилением роли юристов в политической, экономической и социальной сферах [87]. Такая ситуация уже приводит к тому, что юридические услуги становятся важным элементом не только национальных правовых систем, но и глобальных процессов, таких как развитие международного права (особенно в условиях цифровизации).

Сейчас, юридические услуги окончательно сформировались как высокоспециализированные и структурированные действия, реализация которых их исполнителями находится под влиянием современных технологий и глобальных вызовов.

При этом в современной специальной экономической литературе (например, в обстоятельных исследованиях [82, 83, 84, 85, 86, 87]) справедливо подчеркивается, что ключевыми причинами, которые повлияли на развитие юридических услуг в XXI в. являются: экономический кризис 2008 г., повышение процесса внедрения технологий, активная цифровизация, автоматизация процессов с использованием роботов, сокращение финансирования рынка юридических услуг со стороны государства, смягчение государственного регулирования экономики и появление на рынке услуг новых игроков.

Подчеркнем, что значительная часть рассуждений, касающаяся новых игроков на рынке юридических услуг в Новейшее время, вытекает из того, что эффективное функционирование исследуемого нами рынка влияет на развитие общества и возможность реализации ключевых принципов права и справедливости в принципиально новых «цифровых условиях». Такое положение дел существенно расширяет перечень субъектов, которые функционируют на рынках услуг в целом и юридических услуг в частности.

К цифровым технологиям на рынке юридических услуг будем относить: формирование механизмов правовой экспертизы с помощью искусственного интеллекта; реализацию технологий блокчейн в юридических контрактах; реализацию методик работы с Big Data и предиктивной аналитикой при принятии решений; развитие онлайн-форматов функционирования рынков юридических услуг; автоматизацию рутинных процессов (таких как подготовка документов, ведение учета времени и т.д.); использование нейронных сетей и алгоритмов машинного обучения (что позволяет значительно ускорить процесс поиска необходимых прецедентов, законов и нормативных актов); использование современных технологий шифрования, систем обнаружения вторжений и обучения персонала основам кибербезопасности. Основные результаты реализации цифровых технологий в процессе оказания юридических услуг отражены в таблице 1.6.

Результаты реализации цифровых технологий в процессе оказания юридических услуг, рассмотренные в таблице 1.6 предоставляют возможность их исполнителям выполнять свои функции более эффективно, например, за счет сокращения времени на техническое оформление соответствующей документации и изучение релевантных правовых источников и т.д.

Во многом внедрение любых цифровых технологий, особенно в процесс оказания таких высокопрофессиональных и специализированных услуг как юридические, в современных условиях неразрывно связано с понятием «стартап». В самом «классическом» понимании «стартап» – это общее название для нового предприятия или проекта (идеи), которым (согласно [88]) от нескольких недель до нескольких месяцев.

При этом термин «стартап» зародился в области ИТ и относился к недавно созданным компаниям, стремящимся представить потребителям революционную услугу или продукт, который бы не имел конкурентов и аналогов [89].

Применительно к проблематике нашего исследования заслуживают внимания мнения:

- С. Бланка, который под стартапами понимает «...временные структуры, целью которых является поиск воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели» [90, с. 44];
- Э. Риса, акцентирующего внимание на том, что «...стартапом может считаться предприятие, которое создает новый продукт или услугу в условиях высокой неопределенности» [91];
- П. Грэма и П. Тиля, которые отмечают быстрый рост и развитие как основные характеристики стартапа [92];
- Г.Р. Зиннатуллиной поясняющей, что «...стартапы появляются в связи с необходимостью решить задачу, которую ранее никто не решал, либо же решал недостаточно хорошо» [93, с. 107].

Таблица 1.6 – Направления реализации цифровых технологий в концепте развития рынка юридических услуг
(авторская разработка)

Направления реализации цифровых технологий	Основные результаты реализации цифровых технологий
Формирование механизмов правовой экспертизы с помощью искусственного интеллекта	Использование искусственного интеллекта для автоматизации процесса разрешения конфликтов, создание платформ для медиации и арбитража в Интернете и т.д., быстрый поиск нахождения необходимых данных и т.д.
Реализация технологий блокчейн в юридических контрактах	Блокчейн устраняет необходимость в посредниках и снижает риск мошенничества. Это «революционизирует» не только юридические услуги, но и принципы деловых отношений, делая их более честными и надежными.
Реализация методик работы с Big Data и предиктивной аналитикой при принятии решений	Анализ больших объемов информации для выявления тенденций и закономерностей при оказании тех или иных юридических услуг, составление прогнозов развития рынка юридических услуг, статический анализ и прогнозирование исходов судебных дел и т.д.
Развитие онлайн-форматов функционирования рынков юридических услуг	Непрерывное взаимодействие между заказчиком и исполнителем услуг обеспечивается посредством видеосвязи, социальных сетей и электронной почты и т.п. Онлайн-платформы обеспечивают возможность проведения консультаций на расстоянии и стимулируют образование онлайн-сообществ для профессионального общения и обмена знаниями.
Автоматизация рутинных процессов	Улучшение документооборота (создание шаблонов документов и т.д.) и внутренних рабочих процедур (автоматизация учета рабочего времени, применения систем управления делами и т.д.), вследствие чего высвобождается время для непосредственного оказания юридических услуг.
Использование нейронных сетей и алгоритмов машинного обучения	Нейронные сети могут успешно применяться для прогнозирования различных событий и трендов на рынке юридических услуг. Алгоритмы машинного обучения позволяют создавать персонализированные рекомендации и предложения для заказчиков услуг, учитывая их предпочтения и поведение. Составляя точные прогнозы и аналитические данные, нейронные сети помогают работникам юридических фирм принимать более обоснованные и эффективные решения.
Использование современных технологий шифрования, систем обнаружения вторжений и т.п.	Шифрование защищает конфиденциальные данные, системы обнаружения вторжений предупреждают о потенциальных угрозах, а работники, которые прошли соответствующее обучение, умеют противодействовать мошенническим действиям.

Учитывая вышесказанное, стартапы связаны с созданием нового продукта, решением привычных задач нетипичным способом, изменением существующих и созданием новых рынков товаров и услуг. При этом специфика феномена стартапа заключается в том, что сама его идея начинает развиваться с нуля и главной целью, в конечном итоге, становится максимизация прибыли.

Следовательно, основой стартапа выступает идея, нереализованная ранее, и являющаяся источником полезности для своих клиентов. Данный тезис полностью ложится в плоскость юридических услуг и возможные стартапы на данном рынке. Здесь речь идет как об эффективности услуг, так и их возможном «цифровом» характере для быстрого развития (что, например, было отмечено в [94, 95]).

Именно стартапы способствуют формированию культуры инноваций, где поощряется творчество, инициатива и поиск новых подходов. Успешные стартапы могут изменить отрасль или создать новый рынок услуг, демонстрируя влияние новых идей и эффект (прибыль) от их реализации. При этом универсальность стартапов и их способность объединять в себе несколько разных «продуктов» оказания услуг способствует цифровизации социально-экономических отношений в обществе.

Крайне уместно, по нашему мнению, обратить внимание, что в Российской Федерации примером успешного «универсального» стартапа является социальная сеть «ВКонтакте», которая была создана П. Дуровым в 2006 г., а также социальная сеть «Одноклассники». В основе, например, данных стартапов лежит новая идея, энтузиазм их создателей, а также способности расширить границы наличия только персональных страниц для физических и юридических лиц своим делом [96].

Так, в современных реалиях именно в социальных сетях создаются персональные страницы юридических фирм (индивидуальных юридических консультантов), а также могут происходить первые контакты заказчиков и исполнителей услуг. При этом стартапы на рынке юридических услуг связаны не только с технологиями. Результаты критического анализа соответствующей

литературы (особого внимания заслуживают работы [97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104]) позволили выделить пять основных видов стартапов, которые характерны для юридических услуг (табл. 1.7).

Развивая логику интерпретации смысла стартапов применительно к исследуемой нами проблематике невозможно обойти стороной особенности их эволюции (до видов, указанных в таблице 1.7) через призму развития юридических услуг в Новейшем времени. Другими словами, речь идет о сопоставлении этапа становления юридических услуг (табл. 1.5) с этапами возникновения, развития, становления стартапов (табл. 1.8).

При этом подчеркнем, что на каждом из этапов своего становления юридические услуги трансформировались, приобретали новые характеристики и в результате обрели форму экосистемы. Стартапы, в свою очередь, прошли относительно короткий путь становления и оказали огромное влияние на исследуемую нами сферу услуг. В настоящее время стартапы выступают двигателями инноваций, способствуют развитию, а также внедрению новых идей [105, с. 106].

В свою очередь, мы склонны полагать, что любая юридическая услуга может считаться стартапом, обладая гибкостью и адаптивностью, а самое главное - уникальной способностью быстро реагировать на изменения, происходящие на рынке услуг.

На всех этапах своего развития юридические услуги являются востребованными и динамично развивающимися. Регулярно формируются новые общественные отношения, усложняя существующие, поэтому возникают новые виды юридических услуг, а уже имеющиеся трансформируются и совершенствуются [122].

Таблица 1.7 – Основные виды стартапов в сфере юридических услуг

Основные виды стартапов	Сущностная характеристика / Примеры юридических услуг	Характерные черты юридических услуг
Специализированные стартапы	Некрупные предприятия или проекты, деятельность (реализация) которых связана с оказанием юридических услуг, ориентированных на узкий круг их заказчиков, функционирующих в масштабах одной территории (региона). Для них характерно активное использование цифровых технологий, оптимизирующих работу для снижения расходов и оказания наиболее доступных, популярных юридических услуг. / 1. Онлайн-консультации по юридическим вопросам, помощь в регистрации предприятий, составлении контрактов, защите интеллектуальной собственности и т.д. 2. Создание онлайн-платформ с целью автоматизированного составления юридических документов, шаблонов договоров, трудовых контрактов и других документов. 3. Оказание юридических услуг по сопровождению сделок с недвижимостью. 4. Разрешение трудовых споров и консультирование работодателей и работников, составление трудовых договоров, консультирование по вопросам увольнений, отпусков, компенсаций и других аспектов трудовых отношений. 5. Решение конфликтов с продавцами, банками и другими организациями, оформление жалоб, помощь в подаче исков, представительство в суде по делам защиты прав потребителей и т.д.	1. Оказываемые юридические услуги являются доступными, имея более низкую цену, что способствует привлечению клиентов с ограниченным бюджетом. 2. Стартапы используют цифровые технологии, создают онлайн-платформы, с помощью которых можно создавать документы и системы автоматизации юридических услуг. 3. Как правило, специализируются на отдельных правовых аспектах, к примеру: интеллектуальная собственность, трудовое право, регистрация бизнеса и т.д. 4. Стартапы легко адаптируются к потребностям заказчиков услуг, предлагая индивидуальный подход к решению каждой юридической проблемы.
Универсальные стартапы	Крупные предприятия или проекты, которые предлагают инновационные решения, позволяющие комплексно совершенствовать и автоматизировать оказание юридических услуг. Для них характерно стремительно создать такую методику и / или технологию оказания	1. Юридические услуги с использованием новаторских концепций или технологий, повышают эффективность

Продолжение таблицы 1.7

Основные виды стартапов	Сущностная характеристика / Примеры юридических услуг	Характерные черты юридических услуг
	юридических услуг, которую впоследствии можно продать и интегрировать в уже существующий бизнес. / 1. Создание платформ для автоматизации разработки, анализа и управления юридическими документами. 2. Разработка платформ для анализа и управления юридическими рисками. 3. Создание онлайн-платформ для оказания юридических услуг (к примеру, подача исков, через автоматизированные формы, онлайн-консультации с адвокатами и т.д.). 4. Создание технологий, способных разрешать споры онлайн, что приводит к урегулированию возникающих конфликтов и споров, снижая при этом затраты на судебные разбирательства. 5. Разработка искусственного интеллекта, способного анализировать различные прецеденты, судебные дела и нормативные акты, для повышения качества работы исполнителя услуг.	бизнес-процессов исполнителя. 2. Юридические услуги оказываются быстрыми темпами, для максимального развития собственных методик / технологий. 3. Юридические услуги отличаются особой гибкостью и быстрой адаптацией, что делает их более привлекательными для заказчика. 4. Особое внимание в процессе оказания юридических услуг уделяется инновациям и крупным заказчикам, что позволяет реализовать целую совокупность услуг и говорить об их экосистеме.
Масштабируемые стартапы	Предприятие или проект, быстро охватывающее новые направления юридических услуг, используя уже проверенные бизнес-модели и идеи. Масштабируемые стартапы применяют технологии и инновационные подходы с целью, преимущественно, оптимизации процесса оказания юридических услуг. / 1. Онлайн-платформы для оказания юридических услуг, предоставляющие возможность получить консультации онлайн, что снижает затраты их исполнителя и упрощает процесс коммуникации сторон. 2. Аналитические и прогнозные инструменты, использование искусственного интеллекта и машинное обучение для анализа юридической информации и прогнозирования результатов судебных дел.	1. Масштабируемые стартапы быстро увеличивают доход от оказания услуг без пропорционального увеличения расходов. 2. Применение современных технологий, искусственного интеллекта и автоматизации процессов оказания юридических услуг. 3. Юридические услуги в рамках масштабируемых стартапов легко адаптируются к происходящим изменениям на рынке и реагируют на потребительские предпочтения.

Продолжение таблицы 1.7

Основные виды стартапов	Сущностная характеристика / Примеры юридических услуг	Характерные черты юридических услуг
	3. Сервисы для автоматизации документооборота, которые помогают юридическим фирмам эффективно управлять документами и процессами. 4. Создание образовательного контента (образовательные ресурсы и программные решения) в сфере юриспруденции. 5. Моделирование юридических процессов для заказчиков юридических услуг.	4. Стартапы ориентированы на большие и потенциально глобальные рынки, что дает возможность выхода не только на локальный (региональный) рынок юридических услуг, но и на национальный уровень.
Творческие стартапы	Инновационные начинания в сфере творческих стартапов могут представлять собой предприятия или проекты, стремящиеся к облегчению доступа к юридической помощи, а также к расширению знаний в области права. Творческие стартапы привлекают креативных специалистов и дают возможность для самовыражения и разработки новых инновационных подходов к оказанию юридических услуг. / 1. Создание онлайн-ресурсов для объединения исполнителей юридических услуг. 2. Разработка курсов и вебинаров по различным направлениям реализации юридических услуг. 3. Разработка приложений с инструкциями, интерактивными картами и шаблонами документов для оказания юридических услуг. 4. Организация выставок, посвященных юридическим услугам, например, вопросам защиты прав человека и решению различных правовых проблем. 5. Организация медиа-проектов, подкастов, видеоблогов, с юридическим подтекстом, освещающим актуальные вопросы, которые связаны с правами граждан, с предоставлением информации в понятной форме.	1. Делается акцент на креативности, так как творческие стартапы формируются вокруг уникальных идей, касающихся процесса оказания юридических услуг. 2. Творческие стартапы сосредоточены на социально-культурных аспектах реализации юридических услуг: от процесса их заказа до исполнения. 3. Привлечение заказчиков услуг через социальные сети, блоги и платформы. 4. Реализация юридических услуг, которые удовлетворяют потребности их заказчика, однако не всегда приносят экономические результаты, а направлены на получение социального, психологического эффекта.

Окончание таблицы 1.7

Основные виды стартапов	Сущностная характеристика / Примеры юридических услуг	Характерные черты юридических услуг
Социальные стартапы	Предприятие или проект, решающее социальные проблемы при помощи реализации или предоставлении юридической помощи на безвозмездной основе. Социальные стартапы ставят своей целью содействие социальному равноправию и укреплению правовой безопасности граждан. / 1. Координация функционирования учреждений, предоставляющих бесплатную правовую помощь (включая консультирование и отстаивание прав граждан). 2. Разработка курсов и семинаров для широкой аудитории, с целью обучения основам права, правам человека и правовой грамотности. 3. Создание онлайн-платформ для оказания юридических услуг (к примеру, подача исков, через автоматизированные формы, онлайн-консультации с адвокатами и т.д.). 4. Создание организаций, которые оказывают юридические услуги по защите прав женщин, а также тех, кто пострадал от насилия или дискриминации. 5. Создание на базах университетов юридических клиник, где обучающиеся под руководством преподавателей предоставляют бесплатные юридические услуги в рамках прохождения практики.	1. Социальные стартапы фокусируются на решении социальных проблем, а не на получении прибыли от оказания юридических услуг. 2. Зачастую процесс оказания юридических услуг зависит от внешнего финансирования, включая гранты, пожертвования и т.д. 3. Ключевые направления юридических услуг играют важную роль в защите прав человека и улучшении социальной справедливости. 4. Реализация юридических услуг сопровождается сотрудничеством с другими организациями для расширения своих возможностей и достижения общих целей по проведению консультаций и просветительской работе.

составлено автором на основе [97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104]

Таблица 1.8 – Эволюция стартапов через призму юридических услуг

	Этапы эволюции стартапов		
	Этап возникновения (50-е – 70-е г. XX в.)	Этап Развития (80-е – 90-е г. XX в.)	Этап Становление (XXI в.)
Сущностная характеристика	На этапе возникновения стартапов как инновационного феномена происходит технологическое развитие ряда зарубежных государств, которое сопровождается активным созданием юридических фирм. Появляются высокотехнологичные компании, происходит активное развитие кремниевой долины, появляются первые венчурные инвестиции.	На этапе развития стартапы, преимущественно, связаны с реализацией потенциала новых технологий, компьютеров и другой техники. Активное развитие стартапов сопровождается их реализацией как на локальных (региональных) рынках, так и национальных, глобальных. В период развития особую роль стартапы играют в увеличении спектра оказываемых на рынке юридических услуг.	На этапе становления стартапы приобретают уже глобальный характер и данный феномен играет ключевую роль в современной экономике. Стартапы образуют свою экосистему и их развитие происходит по всему миру. При этом формируется своя стартап экосистема юридических услуг, связанная с цифровизацией, глобализацией и моделированием различных бизнес-моделей.
Этапы жизненного цикла стартапа	Жизненный цикл стартапов связан с реализацией следующих стадий: 1) идея и разработка концепции; 2) поиск финансирования и привлечение инвестиций; 3) создание продукта рынка; 4) рост и масштабирование; 5) консолидация и выход из бизнеса.	Жизненный цикл связан с реализацией следующих стадий: 1) идеация (генерация идеи); 2) разработка инвестиционных договоров, соглашений с инвесторами и учредительных документов; 3) разработка юридической услуги; 4) выход на рынок; 5) масштабирование и консолидация.	Жизненный цикл включает 5 стадий: 1) предпосевная стадия; 2) посевная стадия; 3) ранний рост; 4) расширение; 5) выход на рынок.

Продолжение таблицы 1.8

	Этапы эволюции стартапов		
	Этап возникновения (50-е – 70-е г. XX в.)	Этап Развития (80-е – 90-е г. XX в.)	Этап Становление (XXI в.)
Ключевые события	1. Технологические инновации: в послевоенный период развиваются отрасли электроники, телекоммуникаций, вычислительной техники, а также появляются компании, которые создают новые технологии. 2. Формирование венчурного капитала: образованы первые фонды венчурного капитала, инвестирующие в рискованные проекты, но имеющие потенциал обрести популярность и принести доход. 3. Появляются первые примеры стартапов: компании Apple и Microsoft, а также другие компании, которые успешно начали свою деятельность. На рынке юридических услуг активно начинают реализовываться стартапы, способствующие расширению направлений деятельности, поиску новых идей и привлечению заказчиков.	1. 1980-е годы характеризуются активным распространением компьютеров для домашнего и коммерческого применения. 2. Венчурные фонды становятся одним из основополагающих факторов развития экосистемы стартапов. Поддерживаются проекты, которые ориентированы на высокие технологии и инновации. 3. Благодаря появлению Интернета стартапы выходят на новый уровень и появляются компании, которые занимаются интернет-технологиями. 4. Стартапы массово выходят на биржи, становятся публичными компаниями, привлекая больше средств для своего роста. Происходит стремительное развитие рынка юридических услуг, спектр которых расширяется, а именно добавляются новые, связанные с необходимостью реагирования на появление новых технологий и активное распространении Интернета, цифровизацией всех социально-экономических отношений в обществе.	1. Рост количества интернет-компаний, появляются такие лидеры своих отраслей, как Uber, Airbnb. 2. Появление стартап-акселераторов и инкубаторов, помогающих молодым компаниям развиваться и привлекать инвестиции. 3. Стартапы расширяют свою географию и их экосистемы активно развиваются не только в США, но и в Европе, Азии и Латинской Америке. 4. Развитие искусственного интеллекта, блокчейн-технологий, биотехнологий дают возможность создавать новые возможности для стартапов, занимающихся инновациями в этих областях. На рынке юридических услуг происходят важные изменения, связанные с внедрением технологий и трансформацией правовых практик, цифровизация юридических услуг; распространение искусственного интеллекта; становление онлайн-рынков юридических услуг.

Продолжение таблицы 1.8

	Этапы эволюции стартапов		
	Этап возникновения (50-е – 70-е г. XX в.)	Этап Развития (80-е – 90-е г. XX в.)	Этап Становление (XXI в.)
Характерные юридические услуги	– консультации по различным вопросам, включая коммерческое право, трудовые споры, договорные отношения и налогообложение; – сопровождении сделок, включая слияния и поглощения, сделки с недвижимостью и другие виды коммерческих операций (юридическая экспертиза, составление договоров); – формирование адвокатских контор и специализация адвокатов; – регистрация компаний и организаций; – появление фирм, предоставляющих услуги управленческого консультирования, включая юридические аспекты бизнеса; юридические услуги в области защиты трудовых прав и интересов работников.	– комплексные решения для бизнеса, включая структурирование сделок и консультации по корпоративным вопросам; – услуги по регистрации товарных знаков, патентов и авторских прав, а также консультации по вопросам лицензирования; – помощь в торговых спорах, регулировании международной торговли и соблюдении международных стандартов; – консультациях по вопросам, связанным с интернетом, электронными контрактами и правовыми аспектами цифровизации; – защита прав клиентов, включая консультации по вопросам о недобросовестной конкуренции и рекламациях; – услуги по созданию системы управления качеством и эффективных методик работы; услуги медиации и арбитража, как дополнение к традиционным судебным процессам.	– предоставление услуг через онлайн-платформы, включая консультации, составление документов и представительство в суде; – внедрение автоматизированных систем создания документов, электронные базы данных, платформы для управления юридическими процессами и ai-системы для анализа правовой информации и предсказания исхода дел; – консалтинг в области кибербезопасности и защиты данных; – услуги, направленные на оптимизацию бизнес-процессов клиентов, включая управление рисками и комплаенс (соответствие законодательству); – еще больший интерес к медиации и арбитражу как эффективным и менее затратным способам разрешения споров по сравнению с традиционными судебными разбирательствами; увеличение числа юридических услуг, ориентированных на узкие области права, такие как финтех, блокчейн, стартапы и интеллектуальная собственность.

Окончание таблицы 1.8

	Этапы эволюции стартапов		
	Этап возникновения (50-е – 70-е г. XX в.)	Этап Развития (80-е – 90-е г. XX в.)	Этап Становление (XXI в.)
Результат влияния на рынок юридических услуг	Стартапы являются небольшими компаниями или проектами, которые ориентированы на создание нестандартных решений (как правило, с привлечением венчурного капитала), на рынке юридических услуг появляются первые консультационные фирмы, предлагающие новые подходы к решению правовых вопросов, к примеру, предоставление специализированных юридических услуг и помощь в соблюдении законодательных норм, что способствовало трансформации традиционных подходов к оказанию юридических услуг и укрепило их на рынке в целом.	Стартапы активно развиваются в условиях постоянной модернизации интернет-технологий и создания новых моделей бизнеса, происходит подъем венчурного капитала и популяризации стартап-культуры, что приводит к расширению направлений юридических услуг (появление новых форматов консультаций, таких как онлайн-услуги и юридические платформы, внедрение технологий автоматизации для создания и управления документами), а также трансформации процесса их оказания под влиянием цифровых технологий.	Стартапы являются важным элементом экономики, оказывают влияние на «традиционные» отрасли и меняют подходы к ведению бизнеса. Происходит формирование экосистемы юридических услуг, реализация которых так или иначе охватывает практически все сферы деятельности, а концепции, механизмы, модели их развития неразрывно связаны с процессами цифровизации социально-экономических отношений.

составлено автором на основе [106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113]

Сказанное приводит к тому, что юридические услуги разнообразны и однозначно их идентифицировать крайне сложно, вследствие как постоянного расширения их состава (из-за изменяющихся потребностей физических и юридических лиц), так и их объединения и оказания фирмами в комплексе. Это приводит к тому, что исследуемые нами услуги выступают в качестве экосистемы, так как нередко решение проблем их заказчика определяет необходимость оказания целого ряда исключительно взаимосвязанных услуг (например, если речь идет о регистрации юридического лица или регистрации имущества физического лица).

На всех этапах своего развития юридические услуги являются востребованными и динамично развивающимися. Регулярно формируются новые общественные отношения, усложняя существующие, поэтому возникают новые виды юридических услуг, а уже имеющиеся трансформируются и совершенствуются [122].

Сказанное приводит к тому, что юридические услуги разнообразны и однозначно их идентифицировать крайне сложно, вследствие как постоянного расширения их состава (из-за изменяющихся потребностей физических и юридических лиц), так и их объединения и оказания фирмами в комплексе. Это приводит к тому, что исследуемые нами услуги выступают в качестве экосистемы, так как нередко решение проблем их заказчика определяет необходимость оказания целого ряда исключительно взаимосвязанных услуг (например, если речь идет о регистрации юридического лица или регистрации имущества физического лица).

С другой стороны (согласно ряду обстоятельных исследований [114, 115, 116, 120, 121, 122, 123, 124]) экосистемой юридических услуг можно считать совокупность юридических фирм, деятельность которых соответствует определенным «правилам игры» и регулируется деятельностью соответствующих государственных органов или координируется (корректируется) работой общественных организаций.

Нельзя не отметить, что по прогнозам одной из ведущих международных компаний McKinsey & Company, к 2025 году около 30 % мирового корпоративного дохода должно приходиться на цифровые бизнес-экосистемы. Как отмечает генеральный директор SberCloud Е. Колбин «...экосистема представляет собой не просто совокупность однотипных бизнес-подразделений, а сеть предприятий, организаций и учреждений с разнообразным ассортиментом продуктов и услуг, а также различными потребностями, а для решения ключевых бизнес-задач им требуется универсальный инструмент» [123].

При этом, эксперты из Deloitte [124] отмечают, что в экосистемах конкуренция уступает место сотрудничеству, так как первостепенными становятся общие цели и интересы. В условиях растущих потребностей и требований потребителей необходимость совместных усилий для достижения успеха и обеспечения устойчивого роста становится основой экосистемного бизнеса, особенно в сфере юридических услуг, что наглядно демонстрируют сформулированные в ходе исследования императивы развития экосистемы юридических услуг (табл. 1.9)

Таблица 1.9 – Императивы развития экосистемы юридических услуг
(авторская разработка)

Императив	Основные особенности
Модульность	Экосистема юридических услуг позволяют их видам обладать определенной степенью автономности, но при этом функционировать как единое целое. Заказчики услуг имеют возможность самостоятельно выбирать и комбинировать их набор при заказе.
Кастомизация	Находясь на рынке, юридические фирмы ориентируются, в первую очередь, на свои возможности, а также запросы заказчиков. В экосистеме юридические услуги являются «взаимосовместимыми» (к примеру, если в экосистему входит определенная юридическая услуга, касающаяся конкретного направления, каждую новую услугу в данном направлении необходимо адаптировать к общей системе и логике оказания).
Многоаспектность	При функционировании экосистемы юридических услуг ее участников связывают многосторонние отношения, которые не могут быть сведены к простому набору двусторонних «взаимодействий» (к примеру, юридическая фирма взаимодействует одновременно с поставщиками оборудования и технологий, которые могут одновременно быть и заказчиками ее услуг).
Координация	Функционирование экосистемы юридических услуг является сложным механизмом, которому требуется координация, основанная на «правилах игры», которые способствуют эффективному взаимодействию субъектов рынка для достижения своих целей и задач.

При этом современная экосистема юридических услуг не может функционировать без стартапов. Следует подчеркнуть их направленность в исследуемой нами сфере услуг на автоматизацию и оптимизацию процессов. Вследствие этого возросла необходимость в стартапах, которые связаны с наукоемкими сервисами для бизнеса и цифровыми технологиями для юридических услуг [125].

Учитывая вышесказанное, на рисунке 1.1 представлена модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации.

Предложенная на рисунке 1.1 модель объединяет теоретические и практические аспекты эволюции стартапов и юридических услуг, формируя при этом доминанты их экосистемы, которые сформулированы нами в таблице 1.10.

Интерпретация предложенной модели демонстрирует, что стартапы предоставляют уникальную возможность для продвижения новых идей, так как они способствуют инновациям и быстрой адаптации к изменениям на рынке юридических услуг.

При этом нет единственно верных «шаблонных» доминант современной экосистемы юридических услуг, которые бы формировали как условия ее развития, так и стратегические векторы. Для изучения юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации также важно изучение стратегического управления предприятиями сферы юридических услуг [126], цифровой лояльности потребителей [127], инновационного потенциала предприятий сферы юридических услуг [128], финансовых инструментов в экономике предложения [129], реализации стратегии организации [130].

Так, если говорить об условиях развития указанной выше экосистемы, то здесь на первое место выходят действия государственных органов, которые могут реализовывать различные программы поддержки юридических фирм в научно-технической, экономической и других сферах.

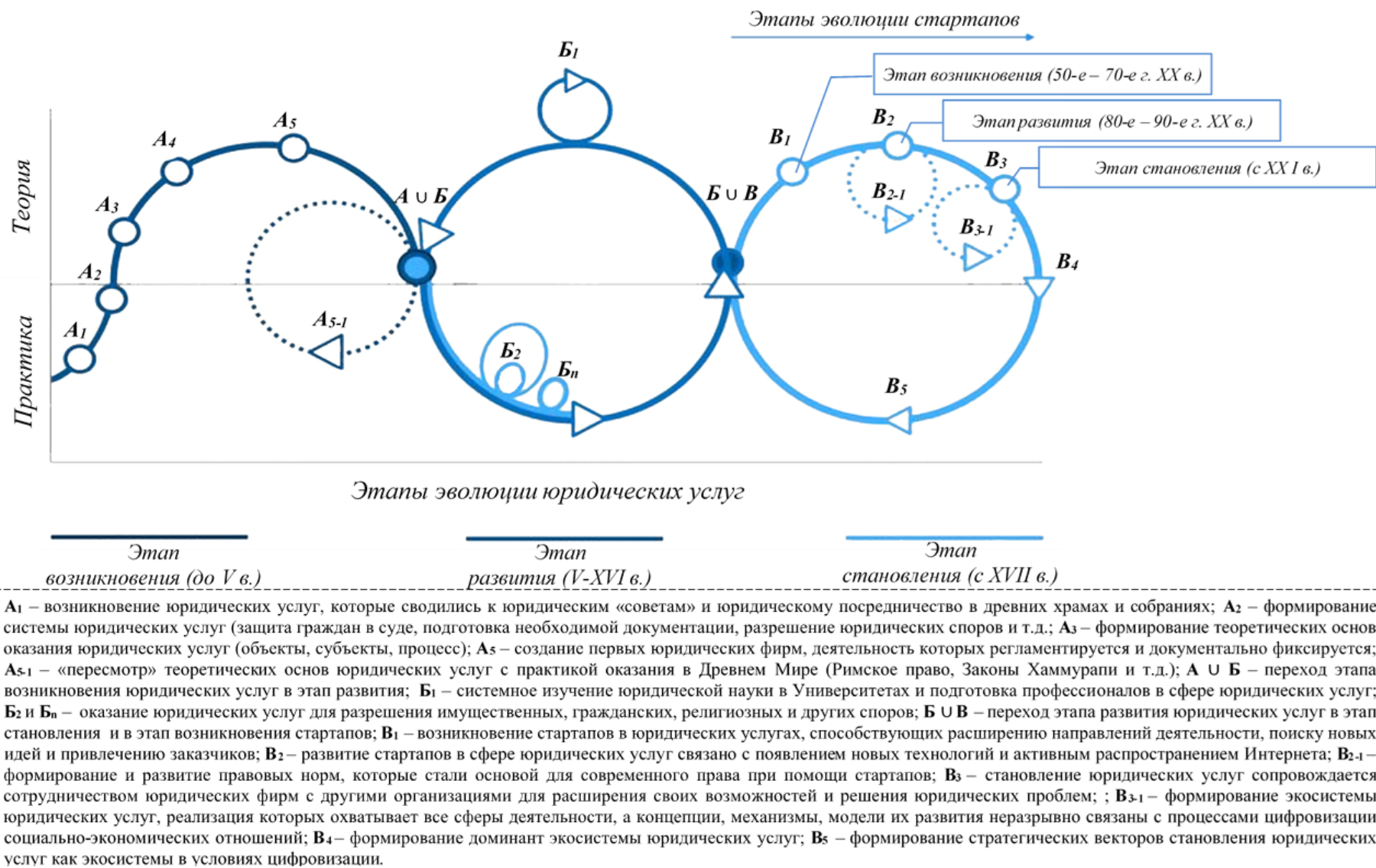


Рисунок 1.1 – Модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации
(авторская разработка)

Таблица 1.10 – Доминанты стартап эволюции экосистемы юридических услуг

Доминанты	Значение для юридических услуг	Примеры влияния цифровизации на стартап эволюцию юридических услуг
Стартап – способ продвижения новых идей оказания юридических услуг	Стартапы привносят инновации в процесс оказания юридических услуг и способствуют, в конечном итоге, развитию ключевых для государства отраслей экономики. Несмотря на сложности внедрения инновации в сферу юридических услуг, многие стартапы достигают успеха благодаря своим уникальным идеям и предпринимательской решимости юридических фирм.	Применение автоматизация рутинных задач сокращает время, которое тратится на составление документов, расчет судебных издержек, управление делами; использование онлайн-платформ предоставляет возможность заказчикам услуг получать информацию о ходе оказания услуг в любое удобное время; реализация программных продуктов снижает затраты на привлечение дополнительных специалистов и сокращает время, необходимое для решения стандартных юридических вопросов и т.д.
Стартапы – ключевой двигатель цифровизации юридических услуг	Стартапы на рынке юридических услуг создаются с целью разработки и внедрения новых технологий, программных решений и продуктов. Цифровизация юридических услуг посредством стартапов предполагает также реализацию таких проектов или функционирование фирм, которые активно применяют уже существующие цифровые технологии при, например, автоматизации и оптимизации процессов.	Реализация программных решений и продуктов, направленных на составление юридических документов, с помощью существующих шаблонов и форм, которые были созданы на основе нормативно-правовых актов; управление делами и отслеживание судебных процессов для более эффективного взаимодействия с заказчиками услуг через цифровые каналы; автоматизация проверки правильности составления контрактов и договоров; онлайн-консультации с юристами в режиме видеосвязи; электронное хранение и управление юридической документацией с высоким уровнем безопасности и защиты данных.
Стартап способствует модернизации процесса оказания юридических услуг	Стартапы способствуют появлению новых идей и технологий, которые модернизируют процесс оказания юридических услуг. Речь идет как о процессе коммуникации заказчика и исполнителя услуг, так и самих бизнес-процессов юридических фирм.	Небольшие стартапы и предприятия получают возможность пользоваться юридическим услугам по более низким ценам и без сложных процессов, что открывает новый сегмент клиентов для юридических фирм, стимулируя развитие бизнеса Создание экосистемы для поиска и заказа юридических услуг через онлайн-рынки, что коренным образом изменило бизнес-модели юридических фирм, позволяя им работать с удаленными клиентами и получать заказы через цифровые каналы.

Продолжение таблицы 1.10

Доминанты	Значение для юридических услуг	Примеры влияния цифровизации на стартап эволюцию юридических услуг
Стартапы стимулируют развитие занятости на рынке юридических услуг	Стартапы могут стать источником новых доходов и возможностей для региональной экономики (особенно для рынка труда). Развитие рынка юридических услуг формирует потребность в соответствующие профессиональные кадры, приводя к росту вакансий на рынке труда	Применение искусственного интеллекта, блокчейна и облачных вычислений вызывает необходимость в специалистах по правовым технологиям, аналитикам данных, разработчикам программного обеспечения. Появляется возможность работать в гибридном или удаленном режиме, что снижает географические ограничения на найм сотрудников, открывая вакансии для профессионалов по всему миру, увеличивая их доступность для региональных рынков труда.
Стартапы на рынке юридических услуг соответствуют структурным изменениям в экономике	Стартапы на рынке юридических услуг обладают гибкостью и способностью решить принципиально новые юридические проблемы физических и юридических лиц при помощи уникальных идей, которые соответствуют современным тенденциям развития экономики и ее структурным преобразованиям.	Применение искусственного интеллекта ускоряет обработку больших объемов юридической информации (к примеру, анализ прецедентов и правовых документов, что способствует получению релевантной информации за считанные минуты). Цифровизация через блокчейн-технологии способствует созданию способов защиты интеллектуальной собственности и автоматического исполнения договоров с использованием смарт-контрактов.

составлено автором на основе [27, 28, 29, 30, 31, 117, 118, 119]

Вышесказанное создаст необходимые условия для эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации:

- предоставление налоговых льгот;
- реализация современных инфраструктурных проектов (технопарки, инкубаторы, коворкинги и т.п.);
- разработка образовательных проектов с целью подготовки кадров для стартапов на рынке юридических услуг;
- реализация целевых программ развития региональных рынков юридических услуг;
- создание специальных фондов и ассоциаций развития юридических услуг на региональном и федеральном уровнях;
- дополнительные меры поддержки и стимулирования деятельности в сфере юридических услуг для защиты граждан (особенно в период достижения целей специальной военной операции).

Однако, для создания как минимум указанных условий государственные органы Российской Федерации имеют ряд преимуществ, к которым можно отнести обширную интернет-аудиторию в мире, что дает возможность развивать онлайн-проекты; активное использование Интернета позволяет внедрять ИТ-технологии в оказание юридических услуг; наличие технических инкубаторов и акселераторов, деятельность которых стимулирует развитие и внедрение инноваций на рынке юридических услуг.

Однако эволюция экосистемы юридических услуг зависит не только от создания необходимых для этого условий, но и от правильно сформированных векторов ее развития. При этом, по нашему мнению, ключевым ориентиром здесь должно быть понимание того, что успешное развитие стартапа в сфере юридических услуг зависит не только от инновационного продукта или идеи, но и от эффективного продвижения на соответствующем рынке.

Именно поэтому к стратегическим векторам становления (третий этап эволюции) юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации отнесем:

- формирование системы уникальных юридических услуг на основе результатов анализа целевой аудитории, конкурентов и текущих тенденций на соответствующем рынке, что, в конечном итоге, позволит стартапу занять свою нишу и заметно выделяться на фоне конкуренции (например, речь может идти об услугах по юридическому обеспечению блокчейн-технологий и криптовалют, сопровождению процессов краудфандинга и краудинвестинга, услугах по защите данных и кибербезопасности, поддержке стартапов в сфере искусственного интеллекта);

- создание постоянного онлайн-присутствия на рынке, что позволит в режиме реального времени обновлять информацию о деятельности исполнителей юридических услуг и актуальных запросов их заказчиков (к таким услугами следует отнести, например, онлайн-платформы для отслеживания статуса судебных дел, системы автоматической подготовки и подачи документов в суд, юридическое сопровождение бизнеса в режиме 24/7 через чат-боты, а также персонализированные уведомления о правовых изменениях и рисках для бизнеса);

- реализация инструментария цифрового маркетинга для продвижения юридических услуг (запуск рекламных компаний в социальных сетях, использование контент-маркетинга и SEO стратегий), что позволит эффективно привлекать внимание целевой аудитории и формировать позитивный образ рынка в целом и его отдельных субъектов в частности;

- стремление к постоянным связям с общественностью и систематическое участие в PR-деятельности, которые помогут стартапу получить медийное внимание, что является мощным инструментом для привлечения потенциальных заказчиков юридических услуг и инвесторов (например, это может быть участие в юридических конференциях, симпозиумах, образовательных программах и т.п.);

- развитие государственно-частного партнерства и создание «альянсов» на рынке юридических услуг, которые могут усилить позиции стартапов и обеспечить взаимную выгоду для всех заинтересованных сторон.

Таким образом, ключевым результатом данного этапа исследования выступает модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации. Ее разработке предшествовало рассмотрение эволюции юридических услуг через призму выделенных этапов, а также обоснование результатов реализации цифровых технологий в их процессе оказания на соответствующем рынке. Это послужило основой для обоснования видов и роли стартапов в эволюции юридических услуг на современном этапе развития социально-экономических отношений. Реализация предложенной модели формирует целостный взгляд на стартап эволюцию юридических услуг, посредством аргументации ключевых событий на каждом из выделенных этапов и констатации их влияния на виды исследуемых услуг. Особое внимание уделено формированию доминант экосистемы юридических услуг и стратегических векторов ее становления в условиях цифровизации, что позволяет обоснованно перейти к разработке концептуальных основ исследуемой в диссертации проблематике.

1.3 Концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации

Современное развитие социально-экономических отношений невозможно представить без функционирования рынков. Их эволюция (как по структуре, так и содержанию) свидетельствует о динамике развития от простых форм обмена до сложных многоуровневых процессов в сфере распределения ресурсов и общественных благ. Такая ситуация, подкреплённая дискуссионностью самой дефиниции понятия «рынок» (особенно в современных «цифровых» реалиях), приводит к необходимости разработки концептов их развития с учетом уже существующих теорий и понимания ключевых исторических тенденций, которые оказали непосредственное влияние на научное обоснование исследуемой проблематики.

Так, нельзя не отметить, что основоположники экономической теории А. Смит и Д. Рикардо, использовали термин «рынок», рассматривая его через призму потребительского спроса. А. Смит подчеркивал, что рынок обладает механизмом саморегуляции, отмечая, что когда стоимость товаров или услуг отклоняется от социально приемлемого уровня, рынок стремится к восстановлению равновесия. Это часто приводит к тому, что рынок становится символом экономической независимости, играя роль «сурового регулятора» [131, с. 324].

Идеи А. Смита и его последователей вполне обоснованно считаются фундаментальной парадигмой в истории человечества, определяющей принципы организации экономических отношений, а популярность этих взглядов объясняется их основополагающим характером. Так, Жан-Батист Сэй формирует первое научное обоснование рыночных законов, под названием «закон рынков», акцентирующий внимание на существовании закономерностей в их функционировании [132].

Здесь уместно согласиться с «классической» позицией относительно исключительной жизнеспособности нерегулируемого капитализма, где рынок рассматривается как универсальный и оптимальный механизм формирования экономических и социальных отношений, обладающий способностью к саморегулированию и саморазвитию. Данная модель подразумевает отсутствие необходимости во внешнем регулировании, не предоставляя серьезных оснований для сомнений в жизнеспособности предложенной теории, особенно, что было характерно до событий последних лет [133].

Однако и Великая депрессия 1929 г. стала переломным моментом в развитии теории рынка и данный кризис рассматривается экономистами, как нечто непредсказуемое и разрушительное, не поддающееся объяснению в рамках традиционной политэкономии. После преодоления основных последствий кризиса к 1933 г. появляются научные труды, в которых утверждается естественное несовершенство рыночной системы, что вызывает потребность в ее внешнем регулировании.

Во много благодаря вышесказанному Э. Чемберлин и Дж. Робинсон приходят к выводу о невозможности существования абсолютно свободной конкуренции и объективной тенденции к несовершенной, монополистической конкуренции [134]. Это предполагало, что нерегулируемая конкуренция является общественно неэффективной, а потому регулирование рынка – объективная необходимость. В настоящее время работы ученых остаются актуальными для таких стран, в которых формируются собственные правила конкурентной среды [135].

Общеизвестно, что схожих позиций придерживался и Дж. М. Кейнс закладывая начало кейнсианского направления в экономике (включая его нео- и посткейнсианские «продолжения»). Идея данного подхода заключалась в естественных несовершенствах рынка и необходимости его регулирования [136]. Отметим, что уже в 1970–1980-х г. влияние кейнсианства идет на спад из-за роста инфляции и безработицы одновременно, влияние которых не учитывалось в данной модели, а, своего рода, ответом на это послужил выход на первый план неолиберальной теории, истоки которой прослеживаются в Коллоквиуме Вальтера Липпманна 1938 года.

Отличительной чертой неолиберализма является возможность вмешательства в функционирование рынка лишь для поддержания конкурентной среды. Сторонниками данной теории считаются Ф. Хайек, Л. Мизес, М. Алле, М. Фридман, отмечающие, что неолиберальные идеи основываются на минимизации государственной роли. Практическое значение данные идеи приобретают с конца 1980-х годов, став успешными в ряде зарубежных стран [137, 138, 139].

Вышесказанное привело к разнообразию сущностных характеристик дефиниции понятия «рынок», что наглядно демонстрируют данные таблицы 1.11

Следует подчеркнуть, что в самом определении понятия «рынок» четко видна трансформация научных взглядов в рамках изучаемой нами проблематики. Изначальное представление о рынке как о конкретном месте для

торговли сменилось пониманием его как пространства, где может проявляться свобода действий человека.

Таблица 1.11 – Сущностная характеристика дефиниции понятия «рынок»

Автор	Сущностная характеристика дефиниции понятия «рынок»
Д. Рикардо	Совокупность покупателей и продавцов, которые осуществляют сделки, касающиеся определенных продуктов или групп продуктов, с неограниченной свободной конкуренцией предпринимателей и свободы торговли [140]
О. Курно	Рынок не является конкретным местом, где покупают и продают вещи, а является площадкой, где между покупателями и продавцами складываются такие свободные отношения, которые позволяют ценам на одни и те же товары легко и быстро выравниваться [141]
У. С. Джевонс	Любая группа людей, вступающая в тесные деловые отношения и заключающая крупные сделки касательно определенного товара, а центром рынка выступают биржи, торговые, аукционные залы, где продавцы могут заключать соглашения [142]
А. Маршалл	Чем совершеннее рынок, тем сильнее тенденция для того, чтобы за одну и ту же вещь платилась одинаковая цена в одно и то же время во всех частях рынка [143]
Ф. Котлер	Совокупность имеющихся и потенциальных покупателей товаров и услуг. Эти покупатели имеют общие потребности или запросы, которые могут быть удовлетворены обменом [144]
Ф. Хайек	Спонтанный экономический порядок, при котором естественным путем и без вмешательства государства достигается более эффективное размещение общественных ресурсов, чем этого можно было бы достичь любым другим способом [145]
К. Полаanyi	Утопическое стремление экономического либерализма, который готов принять все социальные последствия экономического прогресса, независимо от их характера [146]
Р. Родовски	Область, где реализуется человеческая свобода, являясь благом человека и для человека. Отмечает, что рынок необходимо регулировать ради защиты человека и общества в целом. Необходимо давать определение рынку с акцентом на человека, как важнейшего субъекта рынка, что позволит трактовать рынок, не как абсолютное добро, а как инструментальное добро, которое направлено на благо человека [147]

составлено автором на основе [140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147]

Вопросы развития рыночных отношений постоянно привлекали внимание исследователей. В этой связи, важно акцентировать внимание на утверждении М.И. Туган-Барановского о том, что «...именно рынок управляет производством, а не наоборот» [148, с. 291]. Подчеркнем, что экономический кризис рассматривается ученым как механизм саморегулирования капиталистической системы, демонстрирующий ее способность к постоянному развитию. Придерживаясь принципов «этического социализма», М.И. Туган-Барановский видел в нем более равноправную модель общественного устройства по сравнению с капитализмом [148].

Вышесказанное вполне закономерно, учитывая еще и множество вариантов аргументации актуальности в пользу той или иной теории рынка. Мы склонны полагать, что целесообразно рассматривать общую теорию рынка, как совокупность положений метатеории, теорий второго и третьего уровней, при условии их логической интерпретации и согласованности ключевых (принципиальных) положений.

Базовый уровень выступает уровнем, своего рода, метатеории, к которому относятся основные направления теоретических взглядов, вокруг которых формировались последующие дискуссии [149]. Первичной системой взглядов на природу и функции рынка является теория меркантилизма. Данная теория не имеет строго систематизированных научных трудов, однако базовой данную теорию позволяет называть то, что ее принципы имели широкое практическое применение в большинстве стран в XI-XVII в.

Именно теория меркантилизма была направлена на коммерциализацию экономики при активном участии государства, важным являлось признание ключевой роли золота и драгоценных металлов, стремление к положительному торговому балансу, а также использование торгового капитала, политики протекционизма [150].

Теория меркантилизма выступила основой для проведения масштабных практических экспериментов по построению рыночной модели, а также позволила сформировать универсальные критерии, которые выступили основой для дальнейших дискуссий о рациональности экономической идеологии в рамках государственного регулирования, денежно-финансовой политики, роли различных отраслей в создании национального богатства и т.д. В современной экономической политике либо присутствуют элементы меркантилистской теории, либо данная теория полностью избегается, либо наблюдается стремление к использованию гибридных форм ее реализации.

Особое место среди всех рыночных теорий занимает теория институционализма, основы которой были сформированы представителями

американского институционализма, анализ работ которых показывает неоднозначность взглядов ученых на сущность рынка.

Так, например, в научных работах Т. Веблена отображена критическая оценка рыночной экономики США начала XX века. Ученый занимал своеобразную позицию относительно роли бизнеса и продвигал идею передачи власти инженерам, что сейчас не может восприниматься как реальная альтернатива общественному развитию [151].

В свою очередь, Дж. Коммонс рассматривает рыночную экономику сквозь призму правовых аспектов и допускает вариант урегулирования, а также устранения дисфункций. При этом юридические основания не затрагивают модель рынка для государственного вмешательства [152].

На основе согласованных социально-экономических показателей, которые отражают институциональные нормы, У. Митчелл создает эконометрическую модель рынка, которая также описывает технические и результативные характеристики, не всегда обращая внимание на функциональные факторы различных рынков [153].

В тоже время, согласно основам институциональной теории, экономические процессы и поведение участников рынка определяются не только рациональными интересами, но и влиянием социальных, культурных, правовых и политических институтов. Так, рынки развиваются в рамках установленных правил и норм, которые формируют ожидания и ограничивают действия участников. Принципиально важно отметить, что имеют особое значение в формировании устойчивой рыночной системы, снижении неопределенности, а также транзакционных издержек. Эволюция институтов позволяет им адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды, а также своевременно реагировать на потребности общества. В рамках теории институционализма рынок выступает не автономной структурой, а социальной системой, которая напрямую связана с другими аспектами общественной жизни [154].

Постулаты классической политэкономии провозглашались решительной альтернативой меркантилизму, а экономический либерализм, присущий классической политэкономии, предполагал существование свободных рынков. Этот принцип основывался на свободной конкуренции, отсутствии ограничений в торговле и возможности самостоятельного определения цен, а также характеризовался минимизацией государственного вмешательства. Ведущую роль также занимает материальное производство, а роль денег была сведена к количественным функциям, что было изложено в количественной теории денег [155].

Как уже было указано выше, в работах А. Смита были доказаны преимущества рыночной экономики для прогресса в экономике, а Ж. Б. Сэй, сформировавший «закон рынков», заявлял о способности рынков к саморегулированию, корректировке и стабилизации при отсутствии внешнего вмешательства, которое считалось априори дестабилизирующим и вредным для экономики [131, 132].

Ко второму уровню эволюции теорий рынка были отнесены теории несовершенной конкуренции Дж. Робинсона, монополистической конкуренции Э. Чемберлина и концепция стимулирования совокупного спроса Дж. Кейнса. Так, в 1930-х годах, теория «свободного рынка» была подвергнута значительным изменениям, что связано с Великой депрессией. Постулаты классической экономической теории не смогли предсказать подобные потрясения и не смогли выявить их причины, а, следовательно, предложить возможные пути преодоления [151].

Изменения в данную теорию были внесены в работах Дж. Робинсона, Э. Чемберлина и Дж. Кейнса, однако их мнения существенно различались.

Так, Дж. Робинсон и Э. Чемберлин ставят под сомнение такой принцип экономического либерализма, как существование «свободной» конкуренции. Дж. Робинсон обращает внимание на то, что в реальной экономике преобладает несовершенная форма конкуренции, а Э. Чемберлин акцентирует внимание на монополистической форме конкуренции [134, 135].

Именно Дж. Кейнс подверг сомнению интерпретацию «закона рынков» Ж. Б. Сэя, отмечающего способности рынков к самовосстановлению, обосновав это через свой «психологический закон». Дж. Кейнс утверждал, что «...значительная часть денежной массы откладывается в непродуктивные накопления, выходясь из обращения» [136, с. 421].

В свою очередь, Ж. Б. Сэй в данном процессе видел базовое условие для обеспечения денежной массы, необходимой бизнесу, и поддержания спроса в обществе, что, по его мнению, должно было предотвращать экономические кризисы [132]. Дж. Кейнс же считал, что с практической стороны данное накопление ведет к нарушению баланса между спросом и предложением, что, в конечном итоге, дестабилизирует экономику и предлагает концепцию стимулирования спроса через государственное вмешательство в денежное обращение. Ученый предлагает предпринимать меры в виде увеличения заработной платы, влияния на процентные ставки, стимулировании инвестиций и создании рабочих мест, что способствовало бы поддержке стабильности экономического цикла.

К третьему уровню отнесены рыночные теории неокейнсианства и неолиберализма. Так, продолжая идеи Дж. Кейнса в 1950–1970-х годах была разработана теория неокейнсианства, выступающая модифицированной версией рыночной теории, нашедшая широкое применение в экономических стратегиях ряда зарубежных стран [136].

Подчеркнем, что если Дж. Кейнс указывал на то, что занятость выступает важнейшим показателем, регулирующим рынок, при существовании «кейнсианского компромисса» между инфляцией и безработицей, неокейнсианцы (речь идет о С. Кузнец [154], Д. Хиксе [155], П. Самуэльсоне [156] и Ф. Модильяни [157]), в свою очередь, настаивали на поддержании устойчивого экономического роста. Нельзя не отметить, что различия в этих критериях оптимальности определяют и разные подходы к роли государственной экономической политики.

Вторая половина XX века характеризуется трансформацией теорий несовершенной конкуренции и формированием неолиберализма. Неолиберализм возникает в конце 1930 г., а в 1960 г. его идеи находят отражение во многих научных направлениях. При этом преобладание неолиберализма и теорий несовершенной конкуренции акцентируется на необходимости установления границ регулирования, которые могут быть определены развитием конкуренции. В период с 1950-х по 1990 г. идеи неолиберализма особо актуальны в зарубежных странах.

Кроме того, рассматривая особенности эволюции теории рынков, положения которых могут быть применены непосредственно к рынку услуг (а затем интерпретированы в плоскость рынка юридических услуг) следует отметить актуальность симбиоза исторических теоретических положений и практических рекомендаций. Ключевые положения теорий рынка подчеркивают, что рынок услуг отличается от рынка товаров колебаниями спроса и предложения, а также быстрыми изменениями, связанными с постоянно изменяющимися потребностями клиентов, требуя от рынка все большей гибкости и быстрой адаптивности (несмотря на нередко устоявшиеся теоретические положения).

Здесь крайне уместно подчеркнуть, что рынок услуг имеет привязку к различным условиям, к примеру, культурным особенностям и региональной специфике. Это обуславливает то, что услуги зачастую оказываются в местах нахождения своих потребителей. К примеру, образовательные, медицинские или бытовые услуги целесообразнее оказывать, что называется, на месте, однако это не всегда ограничивает их географическое распространение.

Сказанное приводит и к тому, что рынок услуг максимально связан с изменениями, которые происходят в политике и экономике, а также социальном положении общества. Все внешние изменения неизбежно оказывают влияние на спрос, развитие и дальнейшее функционирование, что только за последние годы ярко продемонстрировали и пандемия новой коронавирусной инфекции и проведение специальной военной операции. Такое положение дел нередко

приводит к тому, что выявление трендов и устойчивых моделей в эволюции конкретных секторов рынка услуг представляет собой сложную задачу. Этому способствует наличие уникальных характеристик в предоставлении отдельных видов услуг, а также отсутствие общепринятого подхода к определению фундаментальных принципов развития данных рынков.

Так, рынок юридических услуг представляет собой важную сферу деятельности, задачи которого напрямую связаны с развитием социально-экономической среды, изменчивость которой определяет важность и своевременность юридических услуг. Исследуемый нами рынок вносит весомый вклад в прогресс экономической системы на различных уровнях, выступая основополагающей чертой современного общества. От наличия проработанной правовой основы, а также высокого уровня правовой культуры граждан зависит реализация их интересов, успешное проведение рыночных, социальных, а также политических преобразований, что также невозможно без создания концептуальных основ для развития рынка юридических услуг.

При этом логические умозаключения на тему разработки концептуальных основ исследуемой нами проблематики при помощи механизмов, моделей, алгоритмов, а также обоснования взаимосвязи между ними в рамках единой схемы приводят к необходимости не только их визуального представления, а и акцентирования внимания на единой структуре и общей направленности на достижение цели, подкрепленной соответствующими задачами.

В данном контексте речь, по нашему мнению, должна идти о разработке концепта развития рынка юридических услуг, реализация которого позволит отразить влияние на предмет исследования через призму теоретического и методического фундамента, элементы которого были положены в основу соответствующей разработки, представленной на рисунке 1.2.

Так в основу взаимосвязи элементов теоретического базиса положены особенности формирования цели, задач, объекта, предмета, подкрепленные сформированными в ходе исследования доминантами, постулатами, функциями рынка, а также рассмотренными теориями рынка. Такой подход при выделении

элементов, связанных с теоретическим обоснованием предложенного концепта обусловлен тем, что, с одной стороны, он является «классическим», акцентирующим внимание на знании, прежде всего, научных основ развития рынка юридических услуг, учитывая их принципы и ключевые параметры, особенно в условиях цифровизации экономики, а с другой – выступает отражением основной идеи и концентрирует совокупность взглядов на процесс развития исследуемого нами рынка через призму предлагаемых моделей, подходов, механизмов.

Важным моментом наполнения элементов теоретического базиса является понимание того, что успешное функционирование рынка юридических услуг возможно благодаря привлечению высококвалифицированных специалистов, развитию технологий и эффективному государственному регулированию.

Отметим, что от успеха развития рынка юридических услуг зависит правовая грамотность, как юридических, так и физических лиц, необходимая в условиях новых вызовов для поддержания нормального воспроизводства и функционирования сферы обмена.

Именно поэтому под рынком юридических услуг, по нашему мнению, следует понимать совокупность отношений между их заказчиками и исполнителями, направленных на решение юридических проблем и обеспечение правового сопровождения деятельности, а также защиты интересов физических и юридических лиц. В тоже время исследуемый нами рынок является и физическим и виртуальным пространством, в котором формируются и развиваются отношения между заказчиками и исполнителями юридических услуг, основанные на принципах обмена (товар-деньги-товар или услуги-деньги-услуга) [161].

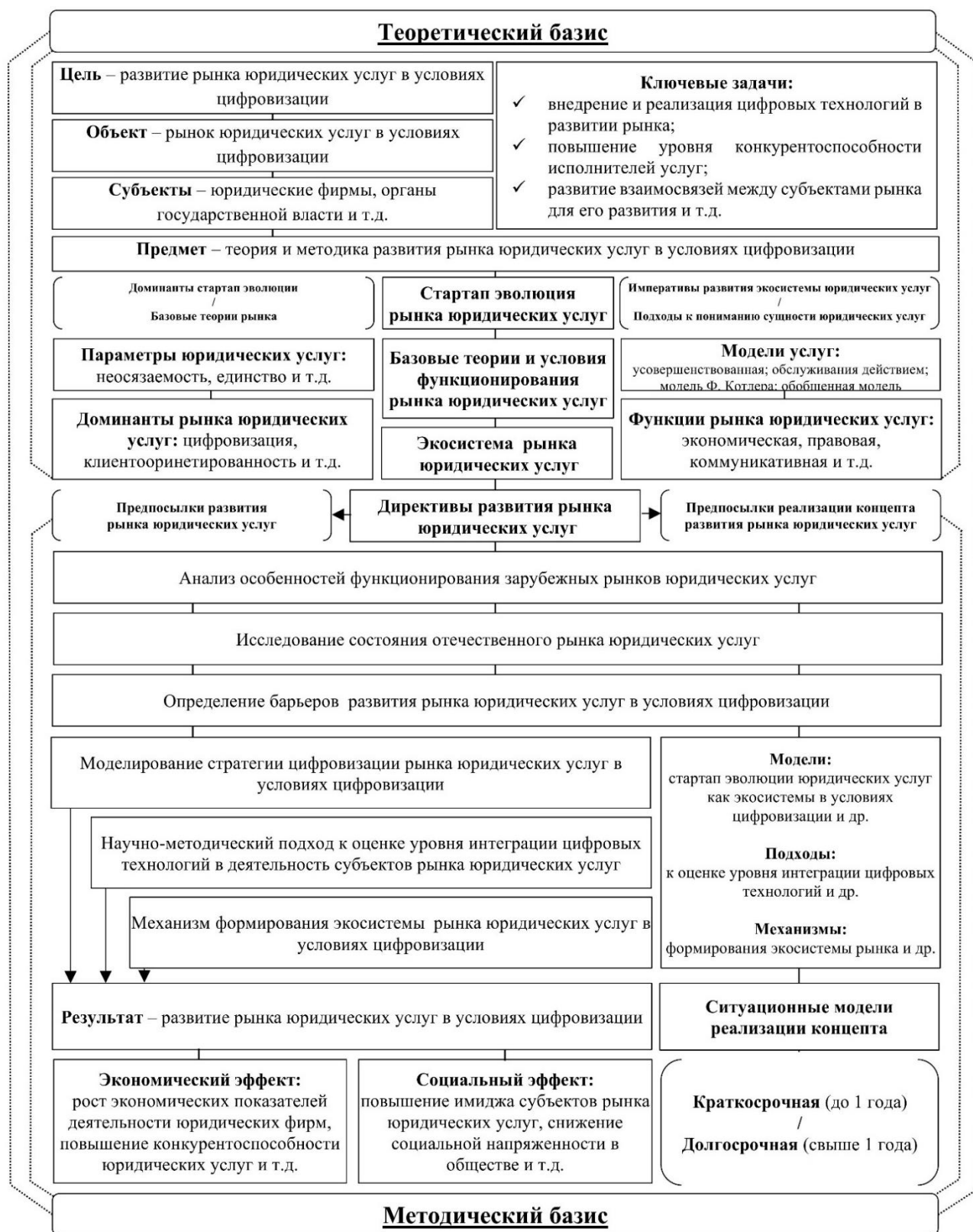


Рисунок 1.2 – Концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации (авторская разработка)

Однако, обмен на рынке юридических услуг не совершается автоматически, действия заказчиков и исполнителей юридических услуг приводят к выполнению одноименным рынком определенных функций, реализующихся под влиянием доминант и постулатов. Однако этому предшествуют определенные условия функционирования рынка юридических услуг, которые охарактеризованы в таблице 1.12.

Здесь обращает на себя внимание позиция Д.В. Музюкина, который рассматривает рынок юридических услуг в качестве «...сложной обособленной системы, характеризующейся четко определёнными территориальными контурами, что позволяет ее исследовать с одной стороны автономно, а с другой – с некой долей условности» [162, с. 2].

При этом именно такую «долю условности» формируют функции рынка юридических услуг, которые представлены в таблице 1.13.

Таблица 1.12 – Условия эффективного функционирования рынка юридических услуг (авторская разработка)

Условия	Ключевая характеристика
Плюрализм форм собственности	Наличие разнообразных форм собственности, с обязательной включенностью частной собственности в процесс развития рынка
Юридическое равенство форм собственности	Одинаковая защита и равноправие всех субъектов рынка перед законом
Свобода предпринимательства	Создание благоприятных условий для свободной деятельности субъектов рынка
Свобода выбора	Возможность субъектов рынка юридических услуг свободно распоряжаться своими активами и по своему усмотрению выбирать необходимые услуги
Конкуренция	Существование большого выбора независимых исполнителей услуг, а также свободы выхода на рынок, а также ухода с него
Антимонопольный контроль	Повышенный контроль над монополизацией со стороны государства, а также принятие антимонопольных мер
Развитая рыночной инфраструктуры	Создание и поддержка субъектов рынка, которые укрепляют и поддерживают, в первую очередь, динамику его развития
Система правовой защиты	Создание такой правовой системы, которая сможет быть стабильной и надежной в защите субъектов рынка

Очевидно, что внедрение и реализация функций рынка юридических услуг, представленных в таблице 1.13, преследует цель расширения доступа к

юридическим услугам. В современных условиях этому способствует цифровизация, очевидно, делая их доступнее (на чем уже было акцентировано внимание в предыдущем параграфе диссертационной работы). При этом именно цифровизация, по нашему мнению, является одной из основополагающих доминант развития исследуемого нами рынка. Именно доминанты, указанные в таблице 1.14 определяют текущие тенденции и стратегические направления развития юридических услуг, формируя основу тех их параметров и принципов, которые лежат в основе методологического базиса предложенного нами концепта (рис. 1.2).

Таблица 1.13 – Функции рынка юридических услуг (*авторская разработка*)

Функция	Проявление функции
Экономическая	Генерация прибыли от предоставления юридических услуг, укрепление партнерских отношений в экономической системе различных масштабов.
Законодательная	Законодательное сопровождение юридической деятельности, содействие прогрессу посредством правовой регламентации.
Коммуникативная	Налаживание взаимодействия между заказчиками и исполнителями юридических услуг.
Информационная	Распространение юридической информации среди населения.
Аксиологическая	Отражает общественную значимость права и способов правового регулирования взаимоотношений между заказчиками и исполнителями юридических услуг.
Регулирующая	Поддерживает равновесие интересов между заказчиками и исполнителями юридических услуг, оптимизирует применение ресурсов.
Социальная	Укрепление уверенности в действиях как исполнителей, так и заказчиков юридических услуг, с целью стимулирования спроса на данные услуги в обществе.
Психологическая	Формирование психологической обстановки, стимулирующей стремление к самосовершенствованию у всех участников рынка юридических услуг.

Указанные в таблице 1.14 доминанты способствуют формулированию постулатов развития рынка юридических услуг, выступающих утверждениями, которые следует принимать за истину в силу своей очевидности [24]. Истинными постулаты могут оставаться пока не будет доказано обратного, поэтому они не требуют доказательств и различных пояснений, являясь следствием фактов.

Таблица 1.14 - Основные доминанты развития рынка юридических услуг
(авторская разработка)

Доминанты	Характеристика
Цифровизация	– развитие технологий и автоматизация оказания юридических услуг, использование специальных программ для автоматизации рутинных задач (составление документов, управление делами и электронный обмен информацией); – оказание онлайн-консультаций, что становится все популярнее, упрощая доступ к юридическим услугам.
Клиенториентированность	– юридические фирмы адаптируют свои услуги под конкретные потребности заказчиков с помощью персонализации их оказания; – прозрачность в ценообразовании для заказчиков услуг, ввод фиксированных тарифов и т.д.
Этичность	– соблюдение этических норм и законодательства в условиях цифровизации и автоматизации; – обеспечение кибербезопасности юридических фирм для защиты конфиденциальной информации заказчиков услуг.
Экосистемность стартапов	– активное развитие стартапов на рынке юридических услуг; – стартапы способствуют формированию экосистемы юридических услуг.
Глобализация	– юридические фирмы оказывают свои услуги на международном уровне, для чего необходимы знания международного законодательства и норм; – необходимость в понимании культурных и правовых различий для работы с заказчиками услуг с других стран.
Рост конкуренции	– на рынке юридических услуг возникают альтернативные («нестандартные») модели их оказания, такие как онлайн-платформы, что увеличивает конкуренцию для юридических фирм; – рост конкуренции способствует пересмотру ценовой политики и созданию более выгодных условий для заказчиков услуг.
Инновации	– необходимость в адаптации к новым технологиям улучшает качество юридических услуг и позволяет юридическим фирмам оставаться конкурентоспособными; – использование новых технологий для принятия решений и прогнозирования трендов на рынке юридических услуг.

Именно для обоснования элементов концепта развития рынка юридических услуг необходима разработка постулатов, которые смогут придать ему заверченный вид, объединив теоретический и эмпирический уровень научного познания в рамках единой разработки.

Постулатами рынка юридических услуг, которые формируют основу деятельности его субъектов (речь, в первую очередь, идет о юридических фирмах) отнесём:

- высокое качество оказания юридических услуг, подкреплённое профессионализмом и своевременностью выполнения соответствующих действий;
- адаптивность субъектов рынка юридических услуг, которая проявляется в быстром и своевременном реагировании на изменения, которые могут происходить, как в законодательстве, так и на рынке услуг, в целом (развитие технологий, цифровизация, изменение потребностей заказчиков услуг);
- основная сфокусированность в оказании юридических услуг на потребностях и интересах заказчиков услуг (активное и постоянное взаимодействие исполнителей с заказчиками юридических услуг, получение от них обратной связи);
- крайне важно придерживаться этических норм и правил, а также профессиональных требований, принимая их за основу в деятельности в современных условиях;
- применение и активное использование цифровых технологий при оказании юридических услуг;
- социальная ответственность юридических фирм, которая выступает фактором устойчивого развития и функционирования исследуемого нами рынка;
- активное участие в разработке стартап-проектов для более динамичного совершенствования рынка юридических услуг, что требуют современные реалии его развития.

В свою очередь, реализация элементов методического базиса, предложенного на рисунке 1.2 концепта, направлена на разработку практических рекомендаций по развитию рынка юридических услуг, подкреплённых исследованием его современного состояния: от зарубежного опыта до отечественных тенденций и проблем развития.

При этом условный переход от реализации элементов теоретического базиса к методическому должен учитывать особенности теорий рынка и соответствующие стратегические ориентиры развития юридических услуг (табл. 1.15). Важно акцентировать внимание на том, что в каждой теории рынка необходимо учитывать логику интерпретации в плоскость предложенного нами ранее концепта.

Здесь стоит обратить внимание, что взаимосвязь между элементами теоретического и методического базиса в рамках единого концепта неизбежно связана с предпосылками его разработки и реализации. При этом в данном контексте целесообразно рассматривать указанные на рисунке 1.3 предпосылки в качестве, своего рода, директив как руководящих установок, принятие во внимание которых, направлено, в конечном итоге, на реализацию элементов методического базиса, сформированного под влиянием теоретического обоснования (элементы соответствующего базиса).

Таблица 1.15 – Стратегические ориентиры развития рынка юридических услуг через призму теорий рынка (*авторская разработка*)

Теория (модель) рынка	Стратегический ориентир развития рынка юридических услуг	Ориентиры регуляции рынка
Меркантилистская модель	Рост значимости денег посредством стимулирования национального рынка юридических услуг, с учетом непосредственного участия государственных органов	Ориентация на монетарные параметры рынка юридических услуг
Модель «свободного рынка»	Достижение наиболее вероятного уровня экономического либерализма с минимизацией регуляции рынка юридических услуг	Ориентация на формирование устойчивой и справедливой системы регулирования субъектов рынка юридических услуг
Модель несовершенной конкуренции	Защита и развитие конкурентной среды на рынке юридических услуг с учетом общественно принятых условий	Ориентация на конкуренцию на рынке юридических услуг
Кейсианская модель	Обеспечение максимально возможной занятости на рынке юридических услуг с помощью стимулирования общественного спроса	Ориентация на государственную поддержку рынка юридических услуг для его устойчивого развития

Продолжение таблицы 1.15

Теория (модель) рынка	Стратегический ориентир развития рынка юридических услуг	Ориентиры регуляции рынка
Неокейнсианская модель	Обеспечение устоявшихся темпов роста рынка юридических услуг с помощью стимулирования общественного спроса	Ориентация на предотвращение экономических «перегревов» и «спадов» для развития рынка юридических услуг
Неолиберальная модель	Стабилизация рынка юридических услуг за счет взвешенной монетарной политики	Ориентация на поддержание стабильной денежной массы, а также процентных ставок для предсказуемости и снижения риска развития рынка юридических услуг

Так, на рисунке 1.3 изображены директивы развития рынка юридических услуг, которые разделены на два блока. В первом блоке указаны предпосылки развития рынка юридических услуг, а во втором – предпосылки реализации предложенного ранее концепта.



Рисунок 1.3 – Директивы развития рынка юридических услуг

(авторская разработка)

Ключевой предпосылкой для реализации концепта развития рынка юридических услуг является пространственная поляризация. Она определяет условия функционирования субъектов рынка юридических услуг в конкретном географическом и экономическом пространстве, создавая основу для стратегического развития данного рынка [163]. Пространственная поляризация создает основу для формирования рынка юридических услуг на определенной экономико-географической территории.

В свою очередь, цифровизация является одной из предпосылок реализации концепта развития рынка юридических услуг, так как она, бесспорно изменили процесс их оказания, особенно в части взаимодействия заказчиков и исполнителей. При этом можно выделить как положительные стороны, к примеру, сокращение бумажного документооборота, рост доступности информации, повышение уровня информированности о юридических услугах, так и отрицательные. Именно при многих плюсах нельзя не отметить и наличие возможных рисков цифровизации, к примеру, распространение недостоверной информации, ненадлежащая реклама юридических фирм, которая может ввести заказчиков услуг в заблуждение, что, в конечном итоге, приведет к определенным правовым последствиям [164].

Отметим, что для удобства оказания юридических услуг, материалы судебной практики, сборники законодательства переносят в электронные базы, благодаря которым доступ к получению информации упрощается, а время, затрачиваемое на данные процессы – сокращается. Так же появляется возможность заказчику услуг контактировать с исполнителем без личного посещения фирм. Находясь на дальнем расстоянии, появляется возможность, к обмену различной информацией, документами, текстами и т.д. получить консультацию и задать интересующие вопросы. Здесь уместно полностью согласиться с вполне обоснованным мнением Е.В. Булгаковой, которая отмечает, что развитие технологий и цифровизация требуют изменений в профессиональных стандартах, образовании сотрудников юридических фирм,

что необходимо для своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям в экономике и рынке юридических услуг [165].

Очевидно, что в условиях открытого информационного пространства все вышесказанное вызывает необходимость соблюдения исполнителями юридических услуг законодательства, а также профессиональной этики. Исполнители должны быть профессионалами в своей области, а также быть ответственными участниками процесса цифровизации, особенно для минимизации рисков распространения недостоверной информации. В условиях цифровизации юридических услуг все сложнее сохранять доверительные отношения и открытость, между их заказчиком и исполнителем.

В последние годы в Российской Федерации происходит динамичное изменение спроса на юридические услуги, у заказчиков возникает острая необходимость «антикризисной» защиты бизнеса, реструктуризации кредитов, решения споров в рамках корпоративного права [161, с. 15]. Спрос на данные услуги объясняется увеличением нестабильности и санкциями, а цифровизация и развитие информационных технологий приводит к постоянным изменениям рынка юридических услуг, стимулируя их спектр к расширению и модернизации (о чем речь идет в ряде обстоятельных исследований [166, 167, 168, 169, 170]). Это в свою очередь, лежит в основе понимания, что для полноценного функционирования рынка юридических услуг возникает необходимость в повышении активности его субъектов [161, с. 15], для чего необходима разработка соответствующих практических рекомендаций с учетом их научного обоснования. Однако самого по себе теоретического и методического обоснования элементов любого концепта для его реализации недостаточно. Именно поэтому логическим следствием его разработки и проработки взаимосвязи элементов стало формирование сценарных моделей его реализации (краткосрочной и долгосрочной).

В таблице 1.16 представлены краткосрочная и долгосрочная сценарные модели реализации концепта развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

Таблице 1.16 – Сценарные модели реализации концепта развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации (авторская разработка)

Сценарная модель	Краткосрочная сценарная модель	Долгосрочная сценарная модель
Базовая	Поэтапное использование цифровых инструментов в оказании юридических услуг: 1) внедрение постепенной цифровизации документооборота, с целью снижения временных затрат и возможностей допущения ошибок; 2) создание и продвижение онлайн-платформ для взаимодействия с заказчиками услуг; 3) обучение работников юридических фирм в области цифровых технологий, а также кибербезопасности. Ключевым шагом является увеличение клиентоориентированности с помощью новых технологий, что позволит повысить качество оказания юридических услуг, наработать базу клиентов.	Предполагается функционирование рынка юридических услуг в условиях преобразования модели правовой системы с новыми методами правосознания, а также правовой ответственности: 1) внедрение системы искусственного интеллекта, анализирующего текущие правовые ситуации, а также разрабатывающего профилактические меры на основании накопленных данных, с целью прогнозирования решений и исходов; 2) создание высокотехнологичных центров обработки данных, непрерывно сопровождающих юридические процессы, как альтернатива физическим представительствам юридических фирм; 3) внедрение виртуального сообщества исполнителей и заказчиков юридических услуг, взаимодействие которых основано на содействии и совместном использовании ресурсов, опыта и знаний. Ключевым элементом станет формирование нового правового поля, учитывающего, как текущие потребности заказчиков юридических услуг, так и глобальные тенденции в изменении рынка юридических услуг.
Консервативная	Активное развитие цифровых технологий, а также переработка и модернизация бизнес-процессов: 1) Применение технологий ИИ для изучения юридических вопросов и выработки решений; 2) автоматизация рутинных задач, которые ранее выполнялись вручную; 3) разработка и интеграция инновационных цифровых решений (к примеру, онлайн-платформы для урегулирования конфликтов).	Предполагает активное взаимодействие исполнителей с заказчиками услуг, детальный анализ их взаимных потребностей, включающих в себя необходимость реализации цифровых технологий, а также личного взаимодействия: 1) разработка и применение индивидуальных юридических решений, способных трансформироваться в режиме реального времени; 2) создание образовательных платформ для заказчиков юридических услуг и партнеров юридических фирм, с целью

Продолжение таблицы 1.16

Сценарная модель	Краткосрочная сценарная модель	Долгосрочная сценарная модель
	Основная идея заключается в перераспределении ресурсов юридической фирмы и перестройке её внутренней структуры, что может вызвать внутреннее сопротивление, а значит, вызовет необходимость в тактическом планировании и активной адаптации к текущим особенностям развития рынка юридических услуг.	3) повышения правовой грамотности и развития умений управления юридическими процедурами; 4) партнерство с технологическими компаниями по созданию совместных стартапов и различных инновационных продуктов, создающих «открытость» взаимодействия субъектов рынка юридических услуг. Ключевым является полная адаптация к потребностям заказчиков юридических услуг, что позволит юридической фирме быть стратегическим партнером, способствуя повышению эффективности оказания юридических услуг в долгосрочной перспективе.
Радикальная	Полная трансформация рынка юридических услуг с целью создания экосистемы, в которую будут входить все юридические услуги, которые будут оказываться с помощью цифровых технологий: 1) полный переход к удаленному формату оказания услуг, отказ от физического присутствия работников в офисах; 2) создание адаптивных онлайн-платформ, в которых будут реализованы технологии, обеспечивающие прозрачность и защищенность операций; 3) внедрение искусственного интеллекта, анализирующего большие массивы информации в режиме реального времени. Результатом может стать лидерство (отрасли, региона, государства) в развивающемся и формирующемся цифровом пространстве рынка юридических услуг.	Полная цифровизация рынка юридических услуг, где главенствуют не просто технологии, а взаимосвязанная экосистема цифровых инноваций, составляющие которой функционируют, как саморазвивающийся организм: 1) автоматизация процессов обработки информации, разработка новых законов, нормативных актов и других юридических документов в режиме реального времени, с помощью глубинного анализа существующего массива информации и алгоритмов технологического обучения; 2) создание правомерных систем, автономно принимающих решения и взаимодействующих с правовыми сетями и сообществами; 3) минимизация барьеров между исполнителями и заказчиками юридических услуг, с помощью равноправного партнёрства в управлении цифровыми активами и правами, с помощью которых возможно создание прозрачного и эффективного правового пространства. Ключевым выступает не только использование передовых технологий в осуществлении деятельности юридических фирм, а формирование такой концепции правосудия и юридических услуг, изменения в которой способствуют появлению новых возможностей на исследуемом нами рынке.

Предполагается возможность поэтапного использования цифровых инструментов в оказании юридических услуг; активное использование инновационных технологий, а также модернизация используемых бизнес-процессов; трансформация рынка юридических услуг с целью создания экосистемы, в которую будут входить все юридические услуги в «сжатые» сроки.

Несмотря на очевидные преимущества, которые связаны со стремительным развитием данной сферы услуг, недостатки заключаются в том, что, например, цифровизация документооборота повлияет на увеличение нагрузки на работников юридических фирм, а адаптация к новым системам и технологиям может привести к росту ошибок, что приведет к необходимости контроля технологий и, как следствие, потребует дополнительных затрат ресурсов и инвестиций; переход к онлайн взаимодействиям с заказчиками услуг может снизить личный контакт, что не всегда может быть компенсировано цифровыми решениями и отрицательно сказаться на удовлетворенности заказчиков юридических услуг и доверии к их исполнителям.

Долгосрочная сценарная модель реализации концепта развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, особенности которой раскрыты в таблице 1.16, отличается своими преимуществами и недостатками. Так, к первым отнесем возможность создания новых форм юридической практики и изменению самого характера правового регулирования, а полная цифровизация рынка юридических услуг, где главенствуют не просто технологии, а экосистема инноваций, составляющие которой функционируют, как саморазвивающийся организм может стать катализатором глобальных правовых реформ и полной переоценки роли рынка юридических услуг в обществе [171, 172].

Несмотря на это, недостатки связаны с тем, что использование искусственного интеллекта в анализе правовых ситуаций может привести к излишнему упрощению сложных юридических нюансов, так как технологии не способны полностью заменить человеческое понимание контекста и сложность, например, человеческих эмоций и мотиваций, которые часто играют значительную роль в правовых вопросах. Переход к полной цифровизации

может вызвать и проблемы, связанные с качеством оказываемых услуг и рисками сохранения безопасности данных [173, 174].

Таким образом, в исследовании разработан концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, элементы теоретического и методического блока, которого направлены на внедрение и реализацию цифровых технологий; повышение уровня конкурентоспособности исполнителей услуг; развитие взаимосвязей между субъектами рынка для его развития. Предложенная разработка в рамках данного этапа исследования помимо обоснования логики взаимосвязи и взаимообусловленности элементов дополнена результатами изучения ключевых положений теорий рынков через призму принципиальных событий их эволюции, которые оказали непосредственное влияние на научное обоснование основ исследуемой в диссертации проблематики.

Выводы по главе 1

Результатом исследования теоретических основ развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации являются следующие выводы.

1. На основании выявления ключевых особенностей дефиниции понятий «услуга», «юридическая услуга» сформированы подходы к пониманию их сущности. Отправной точкой для этого послужили результаты анализа причин, по которым заказчики услуг обращаются в юридические фирмы. Через призму реализации системного подхода были изучены параметры и принципы юридических услуг, симбиоз которых формирует комплексное представление об их объектах (видах), субъектах, самом процессе оказания. Развивая логику формирования подходов к пониманию сущности юридических услуг, акцентировано внимание на существующих моделях услуг и их элементах, которые формируют теоретический фундамент исследуемой проблематики.

2. Разработана модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации, чему предшествовал анализ их развития

с обоснованием наиболее специфичных услуг характерных каждому из его этапов. Так, предложенная модель аккумулирует в себе результаты анализа исторической траектории эволюции юридических услуг, акцентируя внимание на неизбежно возрастающей значимости цифровых технологий и стартапов в формировании современных концептов развития исследуемого рынка. Особое внимание уделено обоснованию императивов развития экосистемы юридических услуг через призму соответствующих доминант, что способствует дальнейшей разработке научно обоснованных концептов, моделей, механизмов.

3. Разработан концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, формирующий целостный взгляд, на исследуемую проблематику через призму выделенных элементов теоретического и практического базиса. Взаимодействие сформированных элементов подкреплено интерпретацией ключевых положений теорий рынков в плоскость цифровизации юридических услуг, учитывающих специфические условия рынка и его функции. Симбиоз экономического и социального эффекта от предложенных сценарных моделей реализации концепта в контексте сформированных директив развития рынка юридических услуг позволил обосновать стратегические ориентиры его развития с учетом долгосрочных и краткосрочных перспектив.

Основные результаты исследования представлены в работах [175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189].

ГЛАВА 2

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

2.1 Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг

Одной из ключевых особенностей зарубежных рынков юридических услуг является их высокая степень регулирования. В каждой стране существуют свои правовые нормы и стандарты, определяющие порядок оказания юридических услуг и требования к их качеству на фоне очевидной активной цифровизации всего спектра социально-экономических отношений (о чем речь идет, например, в обстоятельных исследованиях [190, 191, 192]). Здесь уместно обратить внимание, что, например, в англоязычных странах рынок юридических услуг увеличился почти на 25 % за последние годы, а его общий объем превысил 10 млрд долл. [193].

При этом, касательно мирового рынка юридических услуг необходимо отметить, что прогнозы говорят о том, что его объем продолжит увеличиваться в среднем на 4,6 % ежегодно до 2032 г., а, согласно прогнозам уже к концу 2025 г. достигнет 400 млрд долл. [194]

В международном масштабе ведущие позиции занимает Северная Америка, физические и юридические лица в странах которой являются потребителями в среднем 40 % мирового рынка юридических услуг ежегодно. Лидером данного рынка в 2024 г. в регионе стали Соединенные Штаты Америки, продолжая с 2022 г. увеличивать объем работы корпоративных юридических департаментов. Кроме того, прогнозируется, что и увеличение числа поглощений и слияний в регионе Северной Америки увеличит спрос на юридические услуги [195, 196, 197].

В свою очередь, прогнозируемый рост европейского рынка юридических услуг в период до 2032 г. можно объяснить большим количеством юридических

фирм, сосредоточенных в Испании, а компании, функционирующие в Великобритании и Германии, для минимизирования затрат все чаще предпочитают передавать свои юридические услуги на аутсорсинг в Индию и на Филиппины, что и способствует расширению анализируемого нами рынка в следующем десятилетии (о чем речь идет, например, в обстоятельных исследования [198, 199, 200]).

Нельзя также не подчеркнуть быстрое внедрение регулирующих стандартов в Китае и Индии. Это способствовало тому, что Азиатско-Тихоокеанский регион занял значительную долю рынка юридических услуг в 2024 г. Такие юридические фирмы Индии, как Venable LLP, Baker & McKenzie и Allen & Overy LLP, оказывают сложные трансграничные судебные услуги корпоративным клиентам, что способствует раскрытию потенциала для развития страны и по прогнозам будет способствовать дальнейшему росту рынка юридических услуг в этом регионе в ближайшие годы.

Все вышесказанное привлекло значительное внимание со стороны «Большой четверки», которая стала важным двигателем роста данного рынка [201]. Отметим, что активная включенность «Большой четверки» в освоение рынков юридических услуг в различных странах сталкивается с ограничениями в законодательстве США, где их функционирование возможно только в таких сферах, как e-discovery и аналогичных сервисах. О данном положении речь идет в исследовании, представленном медиа-компанией «Thomson Reuters» [202]. В исследовании анализируется деятельность корпораций и юридических фирм США, Великобритании и Канады. Так, в отчете указывается, что практически каждая четвертая (23%) крупная и каждая пятая (21 %) средняя юридическая фирма в 2024 г. потеряла заказы и клиентов из-за конкуренции с компаниями «Большой четверки», а именно Deloitte, EY, KPMG и PwC. Отметим, что доля рынка юридических услуг, относящаяся к «Большой четверке», составляет 1,2 млрд долл.

Изучение обращений заказчиков юридических услуг в юридические фирмы отличается определенной стабильностью, как для компаний с

имеющимся юридическим отделом, так и для адвокатских бюро [203, 204, 205]. Например, результаты исследования «Thomson Reuters» показывают, что в 2024 г. 87 % адвокатских контор и 74 % корпоративных юридических отделов регулярно сотрудничали с альтернативными поставщиками юридических услуг (ALSP). При этом следует отметить, что данные показатели в 2024 г. были значительно ниже и к альтернативным поставщикам юридических услуг обращались чуть больше половины адвокатских контор (56 %) и 60% корпоративных юридических отделов [206].

В исследовании [207] были изучены наиболее востребованные юридические услуги, оказываемые зарубежными фирмами, среди которых отметим следующие:

- поддержка клиентов при судебных процессах;
- анализ правоприменительной практики;
- оценка регуляторных рисков и комплаенс, подразумевающий обеспечение соблюдения компаниями норм законодательства, применяемых законов, нормативных актов, стандартов и внутренних политик;
- аутсорсинг стандартизированных юридических процессов;
- управление контрактами;
- консультирование и разработка механизмов LegalTech;
- современные методы проверки документов на соответствие определенным нормам (т.н. document review);
- поисково-аналитическая работа с электронными документами (т.н. e discovery).

Рассматривая условное сегментирование рынка юридических услуг по категориям, отметим, что в 2023 г. правовые исследования достигли 1 млрд долл., анализ контрактов принес юридическим фирмам доход в размере 0,85 млрд долл., автоматизация документооборота составила 0,75 млрд долл., контроль за соблюдением нормативов обеспечил выручку около 0,56 млрд долл., а предсказание исходов судебных разбирательств – примерно 0,45 млрд долл.

Согласно данным проведенного опроса в 2024 г. консалтинговой фирмой, предоставляющей услуги управления для юридических организаций «Altmanweil» [208], практически все юридические компании (95,4 %) отмечают, что наиболее значимой тенденцией, оказывающей влияние на развитие рынка юридических услуг и в тоже время наносящей ущерб их прибыли, является конкуренция в ценообразовании. Ожидается, что в ближайшие годы основным барьером для роста рынка юридических услуг окажется увеличение затрат на юридические услуги [209].

Исследование рынка юридических услуг показывает, что альтернативные юридические фирмы отличаются от традиционных более приемлемыми ценами. Так, прослеживается тенденция среди заказчиков юридических услуг, для которых важна ценовая доступность необходимой услуги, в обращениях к альтернативным поставщикам юридических услуг, предлагающих оказание юридических услуг с помощью инновационных подходов. К таким исполнителям услуг в 2024 г. обращались более трети (39 %) крупных юридических фирм, практически четверть корпоративных юридических отделов (23 %) и небольших фирм (24 %).

При этом, очевидно, что деятельность крупных юридических фирм формирует глобальный юридический рынок, функционирование которого сопровождается созданием международных экономических институтов и развитием мировых финансовых рынков. В то время как для российского рынка юридические услуги являются относительно новым направлением, то в странах БРИКС – это уже неотъемлемый атрибут в экономике знаний [210, 211, 212].

Для стран БРИКС (собственно, как и для многих других) рост рынка юридических услуг в значительной мере обусловлен восстановлением после пандемии. Прогнозируется увеличение клиентской базы, что может привести к значительному увеличению объема рынка к 2026 году. Однако, аналитики часто упускают из виду, что ключевое влияние на этот рынок оказывают именно страны БРИКС, которые формируют значительную часть мирового ВВП. Именно в этих странах ожидается наиболее динамичное развитие юридических

услуг, что подчеркивает важность учёта региональных особенностей при анализе глобальных рынков. Общеизвестно, что по состоянию на начало 2025 года БРИКС включает десять государств: Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР, Иран, ОАЭ, Египет, Эфиопия, Индонезия. В приложении Г представлены наиболее популярные юридические услуги в странах БРИКС.

Развитию рынка юридических услуг в ближайшие годы будут способствовать процессы глобализации и увеличение потребностей в областях юридических услуг, связанных с цифровизацией, трансформацией ИТ-индустрии, транзакциями. На рынке юридических услуг происходят глобальные изменения, связанные с развитием искусственного интеллекта, а созданные с его помощью программы сокращают временные затраты для юридических фирм и их сотрудников. Процесс создания и анализа документов, с помощью технологий автоматизации, становится более быстрым и продуктивным, а инструменты для совместной работы еще больше упрощают подходы к ведению документации, оказывая исполнителям услуг выгоду, за счет понижения издержек и улучшения удобства в работе [208].

Во время пандемии COVID-19 произошло активное развитие оказания юридических услуг удаленно, что вызвало повышенный спрос на цифровые технологии, упрощающие онлайн-взаимодействие. Интеграция платформ с функциями искусственного интеллекта помогает в управлении клиентскими отношениями, позволяет усовершенствовать обслуживание, а также повысить степень удовлетворенности заказчиков услуг [209].

Другими словами, для юридических фирм использование цифровых решений, а также таких «инноваций» (для данного рынка услуг), как искусственный интеллект, облачные технологии, машинное обучение и анализ больших данных, способствует ускорению процессов, позволяет эффективнее управлять документами, проводить их проверку и использовать ресурсы.

Важно отметить, что быстро набирающая популярность аналитика больших данных привела к появлению таких организаций, как «FiscalNote», «Ravel Law» и «InvestCEE Tanacsado Kft.», предлагающих своим клиентам продвинутое и высококачественные аналитические решения [210, 211, 212].

Все это способствует снижению затрат, а также улучшению качества оказываемых услуг. Цифровизация и использование технологий помогает юридическим фирмам удовлетворять постоянно изменяющиеся и растущие ожидания инвесторов и заказчиков услуг, а также обеспечивать более высокий, современный и актуальный уровень обслуживания. Усиливающееся правовое регулирование и обостряющаяся конкуренция побуждают компании вкладываться в передовые технологии, поэтому цифровизация и автоматизация продолжают развивать и заполнять рынок юридических услуг.

Здесь уместно обратить внимание, что согласно отчету «Market Research Future» [213], в 2023 г. расходы на мировом рынке юридических услуг с элементами искусственного интеллекта достигли 3,56 млрд долл., что примерно на 25 % больше, чем в 2022 году, когда издержки в данной области оценивались в 2,87 млрд долл.

В свою очередь, уже в 2024 году мировые расходы на ИИ-решения для юридической сферы составили 4,43 млрд долл., а в будущем, специалисты ожидают, что среднегодовой темп роста (CAGR) будет на уровне 24,16 %. Это может привести к тому, что к 2032 году мировые расходы достигнут 25 млрд долл. [214].

При этом самые крупные инвестиции в цифровизацию и интеграцию искусственного интеллекта в деятельность субъектов рынка юридических услуг в 2024 г. наблюдаются в Северной Америке и достигают 1,42 млрд долл. На втором месте находится Европа с показателем 0,95 млрд долл., за ней следует Азиатско-Тихоокеанский регион с суммой 0,75 млрд долл., Южная Америка – 0,25 млрд долл., а на Ближний Восток и Африку приходится 0,19 млрд долл. [215, 216, 217].

В связи с увеличением объема транзакционных услуг, охватывающих такие области, как корпоративное право, налоговые вопросы, сделки с недвижимостью, а также анализ и сопровождение сделок по слияниям и поглощениям, подготовку и проверку документации для физических и юридических лиц, прогнозируется активность в слиянии и поглощении в ряде секторов. Развитие экономики может привести к увеличению заработных плат, но при этом вызовет дефицит квалифицированных работников в такой трудоемкой сфере, как юридические услуги, а растущие издержки на рабочую силу создадут нагрузку на юридические фирмы, стремящиеся поддерживать прибыльность при сохранении высокого уровня обслуживания.

В результате всех происходящих изменений ожидается, что к концу 2032 г. мировой рынок юридических услуг достигнет стоимости в 627,12 млрд долл., однако рост цен и снижение рентабельности, недостаток прозрачности и стабильного качества предоставляемых услуг, проблемы с безопасностью данных и ограничения свободной торговли могут оказать отрицательное влияние на дальнейшее развитие рынка юридических услуг [218].

Тем не менее, сейчас страны БРИКС (табл. 2.1) вносят значительный вклад в развитие рынка юридических услуг благодаря увеличению спроса на корпоративные, налоговые, трудовые и международные юридические услуги.

Наибольший рост рынка юридических услуг наблюдается в Индии (12-15 % CAGR) благодаря либерализации экономики и развитию стартапов. Китай лидирует по объему рынка (\$15 млрд), но темпы роста ниже, чем в Индии. Китай и Индия останутся лидерами по темпам роста благодаря быстрому развитию экономики и технологического сектора [222].

Россия будет демонстрировать умеренный рост из-за санкций и ограничений, но спрос на юридические услуги в области международного права и цифровой экономики сохранится. Бразилия и Южная Африка будут развиваться за счет увеличения числа корпоративных сделок и инвестиций.

Таблица 2.1 – Объемы рынка юридических услуг в странах БРИКС

Страна	Объем рынка, млрд долл.	Среднегодовой темп роста в 2023 г.-2027 г., %	Основные драйверы развития
Китай	15	8-10%	Активное развитие цифровых технологий, рост масштабов международных сделок и др.
Индия	5	12-15%	Развитие стартапов, совершенствование трудового права, автоматизация юридических процессов и др.
Бразилия	4	6-8%	Рост объёмов корпоративных сделок, «модернизация» экологического права, рост спроса на моделирование, процесс развития сферы услуг и др.
Российская Федерация	2,5	4-6%	Санкции со стороны недружественных государств, активная цифровизация всего спектра социально-экономических отношений и др.
Южно-Африканская Республика	1,5	5-7%	Трансформация структуры экономики и ее «тотальная» цифровизация, основанная на инвестициях и необходимости защиты прав инвесторов и населения.

составлено автором на основе [219, 220, 221]

В 2024 году Law.com International представил «Global 200» – список двухсот крупнейших юридических фирм мира по общему доходу [223]. В статье также был опубликован рейтинг «Global 200» по численности сотрудников за предыдущий календарный год. Проанализируем деятельность 10 крупнейших юридических фирм и объёмы оказанных ими юридических услуг («Yingke», «Jingsh Law Firm», «Dentons», «CMS (EEIG)», «DeHeng Law Offices», «DLA Piper», «Baker McKenzie», «Grandall Law Firm», «W&H Law Firm», «Allbright») (табл. 2.2).

Фирма «Yingke» является одним из глобальных лидеров рынка юридических услуг в мире (при общем количестве сотрудников 4,561 человек объем оказанных услуг фирмы увеличился с 250 тыс. в 2022 г. до 300 тыс. в 2024 г.).

Таблица 2.2 – Показатели деятельности 10 крупнейших юридических фирм мира

Юридическая фирма	Общее количество сотрудников, чел.	Объем оказанных услуг			Ключевые направления деятельности
		2022 г.	2023 г.	2024 г.	
Yingke (Китай)	16,205	250 тыс.	270 тыс.	300 тыс.	Комплексный подход к юридическому сопровождению, включая корпоративное право, слияния и поглощения, разрешение споров, активное использование цифровизации
Jingsh Law Firm (Китай)	6,158	140 тыс.	160 тыс.	180 тыс.	Экспертиза в области гражданского права, интеллектуальной собственности и корпоративного управления
Dentons (США)	5,946	124 тыс.	135 тыс.	142 тыс.	Полицентричная структура фирмы, включающая трансграничные сделки, налоги, трудовое право и антимонопольные вопросы
CMS (EEIG) (Германия)	4,773	110 тыс.	123 тыс.	134 тыс.	Юридическое сопровождение бизнеса, банковская деятельность и финансовые операции, а также управление активами с применением передовых технологических решений
DeHeng Law Offices (Китай)	4,768	100 тыс.	115 тыс.	122 тыс.	Корпоративные вопросы, энергетическое право, недвижимость и финансы
DLA Piper (США)	4,561	112 тыс.	123 тыс.	132 тыс.	Клиентоориентированный подход и инновационные решения в области образовательного права, здравоохранении, технологий и интеллектуальной собственности
Baker McKenzie (США)	4,558	110 тыс.	135 тыс.	147 тыс.	Предоставляет советы в сфере налогового права и международной торговли, активно вовлекается в экологические и социальные проекты
Grandall Law Firm (Китай)	4,552	95 тыс.	103 тыс.	112 тыс.	Юридическое консультирование в таких областях, как коммерческое право, госконтракты и инфраструктурные проекты
Allbright (США)	4,166	85 тыс.	92 тыс.	100 тыс.	Поддерживает стартапы и инновационные предприятия, предоставляя советы по корпоративному управлению, финансированию и стратегическому развитию
W&H Law Firm (Китай)	4,382	98 тыс.	105 тыс.	123 тыс.	Исключительные услуги по решению судебных споров и арбитражу, одновременно поддерживает сильные позиции в корпоративных и коммерческих сделках

составлено автором на основе [223, 224, 225, 226, 227, 228]

Далее следует известная своими инновациями в юридической практике фирма «Jingsh Law Firm», которая продолжает увеличение своего влияния благодаря расширению клиентской базы, а также внедрению передовых технологий в свою ежедневную деятельность [224].

Между тем, имея многочисленные офисы по всему миру «Dentons» продолжает поддерживать свою позицию одной из крупнейших адвокатских фирм в мире, с прогнозируемой выручкой, соответствующей их глобальной стратегической экспансии. «CMS (EEIG)» продолжает управлять своими ресурсами, все больше укрепляя свои позиции на европейском рынке и отражая стабильный и устойчивый рост в финансовых показателях.

Расширяет свое присутствие в Азиатско-Тихоокеанском регионе такие ведущие фирмы в международной правовой практике, как «DeHeng Law Offices» и «DLA Piper», что обусловлено увеличением спроса на юридические услуги в этом экономическом центре.

Китайский рынок юридических услуг продолжает свое развитие благодаря деятельности таких фирм, как «Grandall Law Firm» и «Allbright», капитализирующих свой опыт в национальной правовой системе с целью увеличения выручки, а также расширения своего присутствия на рынке юридических услуг за пределами Китая.

При этом ключевые направления деятельности ведущих зарубежных юридических фирм зависят от масштабов их деятельности и, так или иначе, их прогнозных значений. Именно поэтому в ходе исследования был сделан прогноз объема юридических услуг на 2025 г. для указанных выше фирм. Логика прогноза строилась на логико-математическом моделировании, результаты которого находили отражение в соответствующих уравнениях регрессии (приложение Д).

Так, например, распределение юридических услуг, оказываемых фирмой «Yingke» с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев представлено в таблице 2.3. Данные таблицы 2.4 схематично визуализированы на рисунке 2.1

Таблица 2.3 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой «Yingke» с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (авторская разработка)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	3.59	10.26	30.16	35.30	35.37	5.81	35.78	35.29	17.89	29.50	5.23	5.82
2023	29.54	25.55	30.95	21.15	1.52	27.39	30.13	21.89	24.44	23.97	12.65	20.82
2024	11.19	46.16	2.08	18.10	3.01	6.35	53.84	45.43	20.73	62.13	2.25	28.73

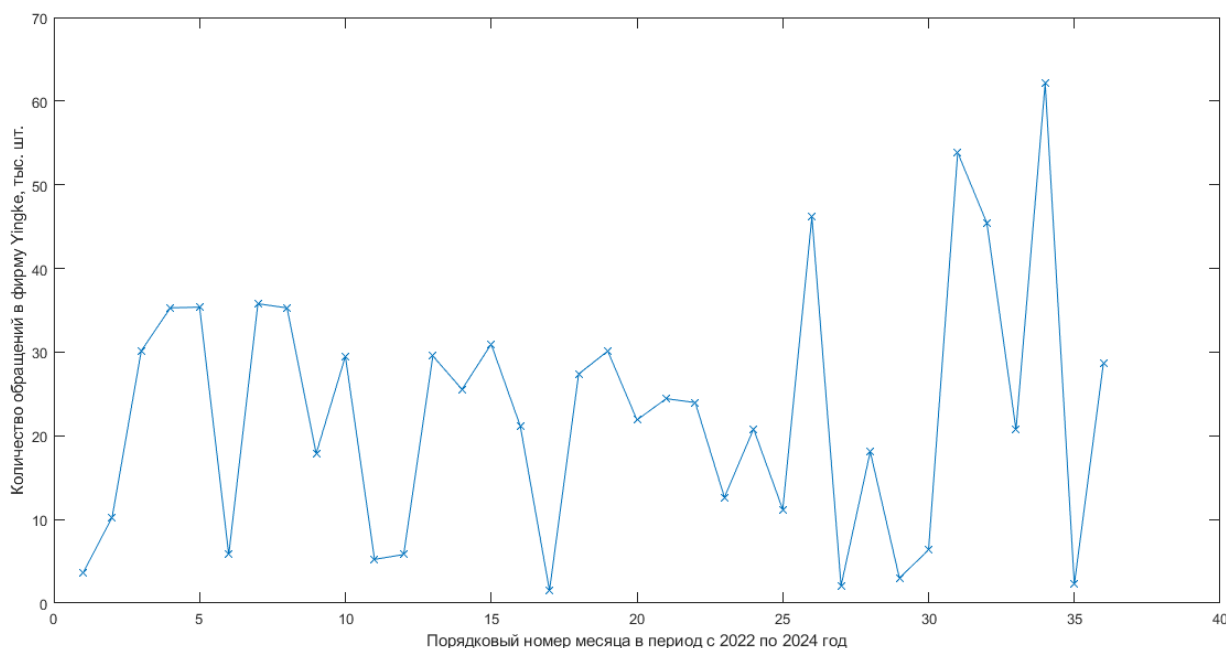


Рисунок 2.1 – График интерполяции обращений в юридическую фирму «Yingke» по месяцам с 2022 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Уравнение регрессии, представленной в виде кривой на рисунке 2.1 имеет следующий вид:

$$f(x) = a_1 \sin(b_1 x + c_1) + a_2 \sin(b_2 x + c_2) + a_3 \sin(b_3 x + c_3) + a_4 \sin(b_4 x + c_4) + a_5 \sin(b_5 x + c_5) + a_6 \sin(b_6 x + c_6) \quad (2.1)$$

Коэффициенты уравнения (2.1) имеют следующие значения: $a_1=44.86$; $b_1=0.08771$; $c_1=-0.478$; $a_2=27.24$; $b_2=0.1524$; $c_2=1.304$; $a_3=3513$; $b_3=2.391$;

$c_3 = 0.2354$; $a_4 = 9.842$; $b_4 = 1.088$; $c_4 = -1.603$; $a_5 = 5.85$; $b_5 = 2.128$; $c_5 = -1.423$; $a_6 = 3516$; $b_6 = 2.391$; $c_6 = -2.906$

С учетом указанных коэффициентов установлено, что в 2025 г. в юридическую фирму «Yingke» будет 329,64 тыс. обращений, из которых: в январе 23,01 тыс., феврале – 31,74 тыс., марте – 27,39 тыс., апреле – 22,86 тыс., мае – 19,43 тыс., июне – 19,42 тыс., июле – 39,24 тыс., августе – 46,8 тыс., сентябре – 33,26 тыс., октябре – 29,05 тыс., ноябре – 19,01 тыс., декабре – 18,43 тыс. Результаты прогнозирования схематично отражены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму «Yingke» в 2025 г. (авторская разработка)

Аналогичным образом, был осуществлён прогноз обращений в другие крупнейшие юридические фирмы мира (приложение Д).

При этом общее распределение юридических услуг, оказываемых крупнейшими юридическими фирмами мира с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев представлено в таблице 2.4. Данные таблицы 2.4 схематично визуализированы на рисунке 2.3. При этом подчеркнем, что итоговые показатели прогноза на 2025 г. по каждой из фирм (табл. 2.5) соответствуют общему прогнозу обращений в них в 2025 г. Погрешность полученных данных составляет 4,48%. Исходя из этого можно утверждать, что полученная модель прогноза по каждой из фирмы и общая модель достоверны, а полученные результаты логичны.

Таблица 2.4 – Распределение оказанных услуг крупнейшими юридическими фирмами мира с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (авторская разработка)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
2022	103,2	102,9	99,1	152,9	161,6	82,5	76,6	81,6	79,8	140,2	72,6	71,2	1224
2023	51,2	83,6	166,4	116,5	70,1	69,9	195,5	102,1	105,1	175,5	122,6	102,7	1361
2024	107,2	223,7	119,6	77,4	124,8	106,8	232,3	120,6	114,9	141,5	45,4	78,0	1492
Итого	261,5	410,1	385,0	346,8	356,5	259,2	504,4	304,3	299,7	457,1	240,5	251,8	4077

Таблица 2.5 – Прогноз обращений в крупнейшие юридические фирмы мира в 2025 г., тыс. ед. (авторская разработка)

Фирма / месяц 2025 г.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Yingke	23,01	31,74	27,39	22,86	19,43	19,42	39,24	46,8	33,26	29,05	19,01	18,43
Jingsh Law Firm	12,89	18,92	18,61	16,97	11,46	17,21	26,27	33,18	29,07	17,4	11,72	12,94
Dentons	11,38	10,41	11,09	13,12	15,93	13,36	13,23	12,89	13,03	13,47	13,99	15,69
CMS (EEIG)	7,53	9,98	16,72	22,12	12,85	10,44	9,79	10,8	11,42	11,44	9,26	7,26
DeHeng Law Offices	5,01	6,7	12,53	20,4	17,15	10,31	8,16	4,72	8,54	12,5	17,21	10,87
DLA Piper	7,23	11,54	16,17	21,41	13,73	9,14	14,37	10,45	10,25	10,56	9,12	10,67
Baker McKenzie	7,53	11,08	19,55	24,82	16,45	10,88	17,06	12,6	12,12	12,38	10,78	13,14
Grandall Law Firm	7,74	8,94	7,8	6,15	4,92	6,42	17,33	19,12	14,16	8,08	6,96	7,91
W&H Law Firm	6,28	10,75	15,29	19,46	12,76	9,23	13,36	9,86	12,99	9,21	11,38	10,18
Allbright	5,43	8,31	12,68	16,14	10,23	6,31	10,41	7,79	7,38	8,16	9,5	8,33
Итого	94,0	128,3	157,8	183,4	134,9	112,7	169,2	168,2	152,2	132,2	118,9	115,4

Уравнение регрессии, представленной в виде кривой на рисунке 2.3 имеет следующий вид:

$$f(x) = a_1 * \sin(b_1 * x + c_1) + a_2 * \sin(b_2 * x + c_2) + a_3 * \sin(b_3 * x + c_3) + a_4 * \sin(b_4 * x + c_4) + a_5 * \sin(b_5 * x + c_5) + a_6 * \sin(b_6 * x + c_6) + a_7 * \sin(b_7 * x + c_7) + a_8 * \sin(b_8 * x + c_8) \quad (2.2)$$

Коэффициенты уравнения (2.2), которое имеет достоверность 95,3 % имеют следующие значения: $a_1=1204$; $b_1=0.07959$; $c_1 = 1.006$; $a_2 = 1108$; $b_2=0.0879$; $c_2=4.053$; $a_3=2872$; $b_3 = 1.21$; $c_3=1.606$; $a_4 = 24.47$; $b_4 = 2.644$; $c_4=0.9889$; $a_5 = 24.16$; $b_5 = 1.765$; $c_5 = -0.6698$; $a_6 = 22.86$; $b_6 = 1.576$; $c_6 = 3.85$; $a_7=20.25$; $b_7= 2.076$; $c_7 = -0.5172$; $a_8 = 2846$; $b_8 = 1.211$; $c_8=4.732$.

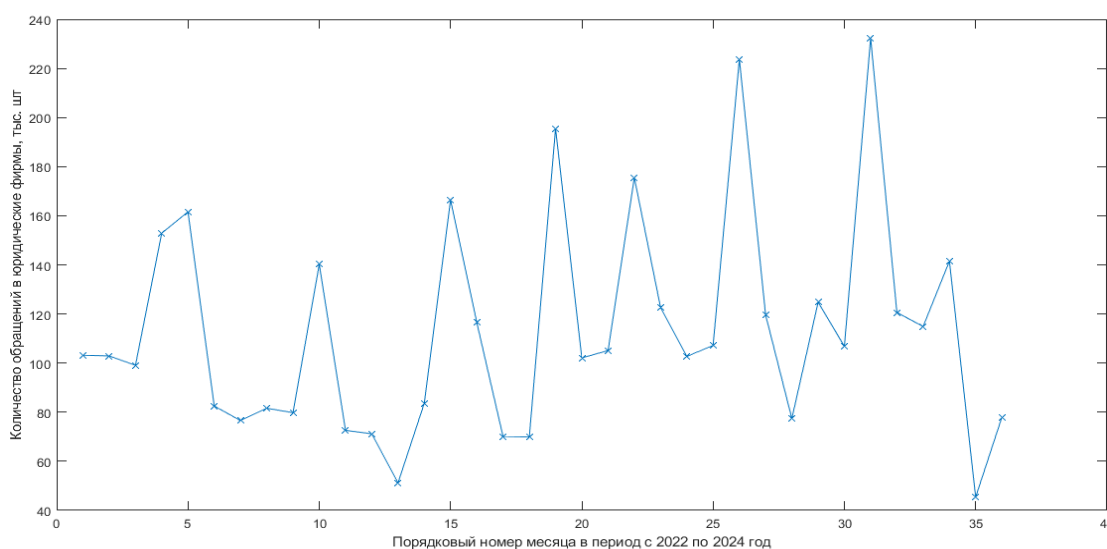


Рисунок 2.3 – График интерполяции обращений в крупнейшие юридические фирмы мира по месяцам с 2022 г. по 2024 г. (авторская разработка)

При этом общее количество обращений в юридические фирмы в 2025 г. по месяца выглядит следующим образом: январь – 98,4 тыс., февраль – 134,4 тыс., март – 165,2 тыс., апрель – 192,1 тыс., май – 141,3 тыс., июнь – 118 тыс., июль – 177,2 тыс., август – 176,1 тыс., сентябрь – 159,4 тыс., октябрь – 138,5 тыс., ноябрь – 124,5 тыс., декабрь – 120,8 тыс. Результаты прогнозирования схематично отражены на рисунке 2.4.

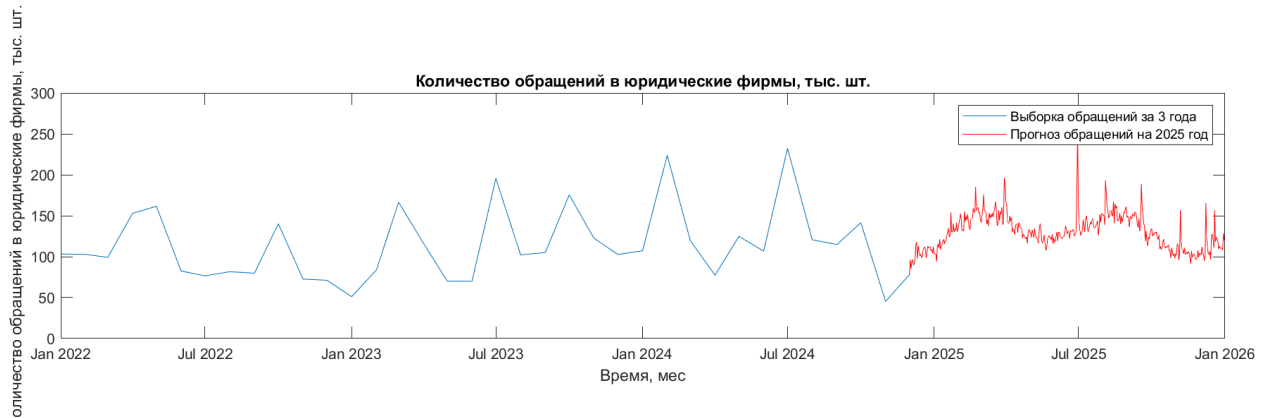


Рисунок 2.4 – Результаты прогнозирования обращений в крупнейшие юридические фирмы мира в 2025 г. *(авторская разработка)*

Однако здесь уместно подчеркнуть, что сами по себе результаты прогноза не могут в полной степени служить ориентиром для расширения направлений деятельности юридических фирм или выступать в качестве, своего рода, обоснования их пересмотра. Здесь важное значение имеет доля оказанных юридических услуг, приходящихся на одного работника юридической фирмы. Так, в юридической фирме «Yingke» такой показатель в 2024 г. составлял 18,51, в «Jingsh Law Firm» – 29,23, в «Baker McKenzie» – 32,25, в «Dentons» – 23,88, в «CMS» – 28,07, в «DLA Piper» – 28,94, в «W&H Law Firm» – 28,07, в «DeHeng Law Offices» – 25,59, в «Grandall Law Firm» – 24,60, в «Allbright» – 24.

Прогнозные значения, исходя из полученных выше результатов представлены в таблице 2.6. Другими словами, доля выполненных услуг на количество работников неуклонно растет, что, с одной стороны, в очередной раз подчёркивает необходимость цифровизации самих юридических услуг, а с другой акцентирует внимание на важности развития соответствующего рынка, как места (физического или виртуального) взаимодействия его субъектов.

Таблица 2.6 – Доля оказанных юридических услуг, приходящихся на одного работника в крупнейших юридических фирмах мира в 2024-2025 г., тыс. ед. *(авторская разработка)*

Юридическая фирма	Общее количество работников в 2024 г.	Количество оказанных услуг в 2024 г.	Доля выполненных услуг на количество работников в 2024 г.	Количество оказанных услуг в 2025 г. (прогноз)	Доля выполненных услуг на количество работников в 2025 г.
Yingke	16,205	300	18,51	329,64	20,34
Jingsh Law Firm	6,158	180	29,23	226,64	36,80
Baker McKenzie	4,558	147	32,25	168,39	36,94
Dentons	5,946	142	23,88	157,59	26,50
CMS (EEIG)	4,773	134	28,07	139,61	29,25
DLA Piper	4,561	132	28,94	144,64	31,71
W&H Law Firm	4,382	123	28,07	140,75	32,12
DeHeng Law Offices	4,768	122	25,59	134,1	28,13
Grandall Law Firm	4,552	112	24,60	115,53	25,38
Allbright	4,166	100	24,00	110,67	26,57

Критический анализ особенностей развития рынка юридических услуг в странах БРИКС позволяет выделить его основные драйверы и сделать следующие выводы.

1. Активный рост масштабов цифровизации. Как уже неоднократно отмечалось, цифровизация способствует повышению доступности юридических услуг, особенно в странах с большой территорией и неравномерным распределением ресурсов (к примеру, в России, Бразилии и Индии). Развитие онлайн-платформ позволяет снизить издержки для заказчиков и исполнителей юридических услуг, а также ускорить процессы консультирования и документооборота. Отметим, что не во всех странах БРИКС уровень цифровой грамотности населения и инфраструктуры позволяет полностью реализовать потенциал цифровизации (к примеру, в Индии и ЮАР все еще ярко выражен цифровой разрыв между городской и сельской местностью). Возникает угроза кибербезопасности, а также утечки персональных данных, что также вызывает необходимость в инвестициях в технологии и обучение специалистов. Стоит отметить и то, что цифровизация может привести к изменению набора традиционных юридических услуг, что создаст вызовы и сложности в адаптации и трансформации для малых и средних юридических фирм.
2. Увеличение спроса на консультации в технологических и инновационных проектах. Страны БРИКС продолжают активное развитие технологических и инновационных направлений деятельности на рынке юридических услуг (к примеру, Китай и Индия в области ИТ, Бразилия в агротехнологиях, Россия в энергетике), что создает спрос на юридические услуги в указанных областях. Юридические фирмы, деятельность которых сконцентрирована на регулировании новых технологий, занимают одну из лидирующих позиций в создании и продвижении стартапов, инвестиционных проектов и международного сотрудничества. Отметим, что законодательство, касающееся регулирования технологических направлений развития рынка юридических услуг, довольно часто отстает от темпов развития технологий,

создавая пробелы, приводящие к неопределенности на данном рынке. В странах БРИКС наблюдается разный уровень развития правовой базы для регулирования инноваций, что может затруднять международное сотрудничество и привлечение инвестиций.

3. Потребность в специализированных юридических услугах, связанных с законодательными изменениями. Для решения указанных выше барьеров требуется активное развитие законодательства стран БРИКС в сферах, связанных с цифровой экономикой, экологией, налогообложением и международной торговлей. Вектор данного развития может способствовать появлению новых возможностей для рынка юридических услуг, обеспечивая оперативную адаптацию к происходящим изменениям. Отметим необходимость в обучении сотрудников работе в условиях нестабильного законодательства, с целью помочь заказчикам услуг минимизировать риски. При этом в некоторых странах БРИКС сохраняется проблема коррупции и непрозрачности правовой системы, что снижает доверие к юридическим фирмам и затрудняет их развитие. Сказанное приводит к тому, что происходящие изменения в законодательстве создают дополнительные сложности в развитии рынка юридических услуг (что особенно проявляется в работе малых и средних компаний, где отсутствуют ресурсы для оплаты дорогостоящих юридических услуг).
4. Растущий спрос на экспертов в сфере киберправа и защиты информации обусловлен увеличением количества киберугроз и усилением законов, регулирующих защиту личных данных (к примеру, закон Европейского союза по защите персональной информации в интернете (GDPR) и аналогичные законы в странах БРИКС) стимулируют спрос на юридические фирмы, специализирующихся на кибербезопасности и цифровом праве.
5. Интернационализация юридических услуг. Увеличение числа трансграничных сделок и инвестиций между странами БРИКС требует от юридических фирм глубокого понимания международного права и локальных

законодательств, а также развития сети международных юридических фирм и альянсов между локальными и глобальными игроками.

6. Усиление специализации в области юридических услуг. Обращаясь за оказанием услуг в юридические фирмы, заказчики стремятся найти такие решения, которые в полной мере отражали бы их интересы и потребности, учитывая характер их деятельности. В результате некоторые исполнители услуг (или даже целые фирмы) концентрируются исключительно на одной или нескольких областях, что дает им преимущество адаптации своих услуг к различным регионам, отраслям и правовым режимам.

Рынок юридических услуг в странах БРИКС демонстрирует устойчивый рост, что связано с увеличением экономической активности, развитием бизнеса, ужесточением регулирования и ростом спроса на юридические консультации. При этом критический анализ литературных источников функционирования зарубежного рынка юридических услуг позволяет сделать вывод, что точные статистические данные варьируются в зависимости от страны и самого источника.

Таким образом, в результате анализа особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг выявлено, что направления их эволюции обусловлены текущими экономическими условиями стран, особенно стран БРИКС, тех условий, в которых они функционируют и драйверов, оказывающих влияние на рыночные условия. Обосновано, что возрастает роль цифровых технологий в развитии рынка юридических услуг, что вызывает необходимость разработки как соответствующих стратегий цифровизации, так и механизмов, закрепляющих новые «правила игры».

2.2 Современное состояние отечественного рынка юридических услуг

Тенденции цифровизации рынка юридических услуг активно обсуждаются как в академических кругах, так и среди практиков. Здесь уместно привести позицию председателя Следственного комитета Российской Федерации

Александра Бастрыкина, который в рамках XI Петербургского международного юридического форума, рассуждая о состоянии российского рынка юридических услуг, отметил, что в последнее время больше внимание уделяют форме, но ежедневные вызовы требуют нового подхода и использования новых технологий [229].

Кроме того, первый вице-президент Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации Михаил Толчеев, говоря о проблемах нехватки юридических фирм в регионах, отметил, что Правительство поддерживает все инициативы по расширению рынка юридических услуг и первостепенным является создание единого механизма публичной деятельности в виде оказания квалифицированных услуг, с едиными стандартами и механизмами публичного контроля и самоконтроля [230].

Рассматривая современное состояние исследуемого нами рынка, нельзя обойти стороной, что по мнению ряда экспертов (например, согласно [231, 232, 233]) процесс цифровизации рынка юридических услуг в Российской Федерации происходит в нескольких ключевых направлениях.

Говоря о первом направлении цифровизации рынка юридических услуг речь идет о разработке и применении инструментов для специалистов занимающихся оказанием данных услуг (это касается, прежде всего, ведения документооборота и получения обработкой связи). Следует подчеркнуть, что указанные инструменты не способствуют оказанию необходимой услуги ее заказчику, а являются лишь инструментом, трансформирующимся и изменяющимся на протяжении времени (так, от использования пергаментных слитков в древности, исполнители услуг перешли к использованию современных баз данных, цифровизации, использованию искусственного интеллекта и т.д.). Разработка таких инструментов безусловно упрощает и способствует более качественной работе исполнителей услуг, однако кардинальных изменений в их труд не вносит.

Для успешной цифровизации рынка юридических услуг необходимым является и направление, связанное с разработкой и принятием шаблонных

решений. В настоящее время юридические фирмы стремятся «реализовать» данное направление в онлайн формате, способствуя неподготовленным пользователям, а именно частным лицам и работникам юридических фирм, выполнять рутинную работу, преимущественно лежащей на специалистах в той или иной области (это может быть получение консультации и регистрация прав собственности, а также подача заявлений и другие аналогичные действия).

Обратим внимание, что на первый взгляд реализация названных направлений более выгодна для разработчиков программ баз данных, однако и юридические фирмы могут получить преимущества от реализации данных направлений цифровизации исследуемого нами рынка. Большинство технологических решений являются не просто выгодными, а удобными и упрощающими работу исполнителей юридических услуг (так, заказчикам услуг уже активно оказывают консультации и предоставляют помощь с применением автоматизированных систем в области налогового права). Данные решения в связке с CRM юридических фирм служат маркетинговым инструментом реализации юридических услуг [234, 235].

Кроме того, процесс цифровизации рынка юридических услуг в Российской Федерации оказал существенный вклад и пользу в упрощении их оказания, однако не стоит забывать и о существовании таких актуальных проблем, как защита прав граждан и коммерческих организаций. Сохранение данной тенденции вызвало увеличение спроса на разработку стартапов в области создания новых направлений в сфере юридических услуг (а именно, защита персональных данных, восстановление нарушенных финансовых интересов в условиях утечки данных и интернет-мошенничестве). По истечению нескольких лет данные услуги уже считаются частью «традиционного» юридического консалтинга, однако дальнейшее развитие и появление новых направлений в исследуемой нами области неизбежно.

Цифровое развитие рынка юридических услуг в Российской Федерации отдаленно напоминает конец 80-х начало 90-х годов, именно в данный отрезок времени активно открывались юридические фирмы, которые начинали

использовать такой понятийный аппарат, который зачастую не соответствовал реальным запросам заказчиков таких услуг. При всем этом полноценный рынок юридических услуг в его современном понимании еще не существовал [236].

Однако, сейчас темп цифрового развития, который набирает рынок юридических услуг позволяет отметить, что те юридические услуги, которые будут наиболее соответствовать современной цифровой экономике смогут поэтапно вытеснить традиционные услуги, существующие на рынке, вот уже на протяжении долгого времени. Данный процесс уже запущен и первый этап характеризуется использованием, как уже существующих, так и активно применяемых алгоритмов по обработке больших массивов данных, а также технологий блокчейн и других цифровых решений.

Отметим, что данный этап не затронет юридические нормы, которые значительно не изменятся, а вот интерпретирующие их специалисты могут существенно сократиться или же полностью исчезнуть [237, 238, 239]. Примером может служить Налоговый кодекс Российской Федерации, который претерпевал изменения, однако в целом остался неизменным. При этом автоматизация Федеральной налоговой службы России привела к тому, что существующие проблемы, из-за которых было составлено множество томов по разрешению типовых споров в настоящее время не доходят до судебных инстанций, на что также значительное влияние оказала автоматизированная система АСК НДС-2, обеспечивающая автоматизацию перекрёстных проверок налоговых деклараций по НДС и массовое блокирование счетов.

Подобные изменения происходят во всех «традиционных» юридических услугах, в результате чего специалистам придется более активно адаптироваться к возникающим проблемам и вызовам, предоставляя заказчикам услуг наиболее удобные, современные и востребованные услуги, что необходимо в условиях конкуренции. Юридическим фирмам важно продолжать защищать интересы рынка юридических услуг в тех сферах, где все еще важна именно роль человека, как исполнителя и консультанта в разработке и обосновании правовых фактов и их интерпретации. Важной остается и роль специалистов в сфере юридических

услуг в систематизации и продвижении автоматизированных систем, которых с каждым годом становится все больше [240, 241].

Ключевым моментом первого этапа цифрового развития является не просто техническое внедрение, а создание правовой основы для функционирования автоматизированных систем (специалисты анализируют законодательство, выявляют риски и разрабатывают стратегии соответствия, обеспечивая легитимность и защиту интересов бизнеса). Особенно важно в динамично развивающейся цифровой экономике своевременно адаптировать внутренние процессы к требованиям регуляторов (что включает в себя разработку пользовательских соглашений, политики конфиденциальности и защиты персональных данных, разработку договоров об оказании услуг и других документов, необходимых для корректной работы автоматизированных систем).

Сохраняется роль специалистов в сфере юридических услуг и обучении персонала фирм работе с новыми цифровыми системами (к примеру, проведение тренингов и консультаций в вопросах использования автоматизированных инструментов). Данная практика минимизирует риски нарушения законодательства, повышает эффективность работы с новыми технологиями, делает фирму конкурентоспособной, так как верное понимание и применение правовых норм и процедур выступает обязательным условием успешного внедрения и использования автоматизированных систем.

Здесь уместно акцентировать внимание и на том, что развитие искусственного интеллекта, технологий блокчейн в Российской Федерации ставит перед рынком юридических услуг новые правовые вызовы, однако роль специалистов в сфере автоматизации данного рынка будет только возрастать, к чему должны быть готовы юридических фирмы. Глубокие знания в юриспруденции, а также в технологиях позволит юридическим фирмам эффективно консультировать заказчиков услуг, а также помогать в адаптации к новым реалиям цифровой экономики.

Второй этап цифрового развития рынка юридических услуг связан с разработкой нового поколения искусственного интеллекта и характеризуется

уменьшением участия человека в процессе принятия решений. Происходит внедрение систем способных самообучаться и анализировать большие данные, в результате чего принимать наиболее оптимальные решения в условиях неопределенности. Данный этап характерен тем, что акцент сделан не на программировании четких правил и алгоритмов, а на обучении машин на основе больших массивов данных, что позволяет им без всяческого вмешательства человека адаптироваться к происходящим изменениям и обновлениям, продолжая развиваться и совершенствоваться.

Одним из ключевых направлений данного этапа является создание искусственного интеллекта AGI, который будет способен решать широкий спектр задач, не ограничиваясь узкой специализацией. Для создания AGI понадобится и разработка новых нейронных сетей, а также алгоритмов обучения и методов предоставления знаний, позволяющих ИИ имитировать когнитивные умения человека (логическое мышление, планирование, творчество и т.д.) [242].

При этом данный этап вызовет уменьшение участия человека в принятии решений, что поднимет важные этические и социальные вопросы. Для понимания логики работы искусственного интеллекта, а также предотвращения возможных ошибок и предвзятости необходима прозрачность и подотчетность систем искусственного интеллекта, поэтому формирование стандартов и правил по использованию ИИ является необходимым условием для обеспечения его безопасного и ответственного применения во всех сферах жизни человека.

Директор по стратегическому развитию группы «Деловой профиль» Армен Даниелян отмечает, что для рынка юридических услуг в России переломным моментом стал 2022 год, когда стабильный более тридцати лет рынок покинули множество иностранных юридических фирм [243]. Эксперт утверждает, что фирмы, оставшиеся на отечественном рынке в большинстве случаев, отказались от привычных брендов и связей с материнскими компаниями. В связи с этим образовались новые структуры, такие как «Кэпт» (прежний KPMG), «Деловые решения и технологии» (Deloitte), «ALUMNI

Partners» (бывший Bryan Cave Leighton Paisner), а также фирмы «ЕПАМ» и «BGP Litigation», которые продолжили свою деятельность под прежними названиями.

Уход иностранных фирм смог создать новые перспективы для развития российского рынка юридических услуг, что с одной стороны позитивный момент, а с другой – нет. Денис Архипов, соруководитель судебно-арбитражной практики и управляющий партнер московского офиса «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» отмечает, что «...такой уход привел к снижению конкуренции, что в следствие может сказаться на качестве предоставляемых юридических услуг» [244]. При том, что иностранные юридические фирмы развивали на российском рынке юридических услуг новые технологические решения, демонстрируя этим успешные практики, российские юридические фирмы тоже не отставали, соответствуя принятым международным стандартам.

Так, результаты критического анализа специальной экономической литературы и статистических данных позволяют сделать вывод, что на российском рынке не уменьшилась численность юридических фирм, более того, замечается положительная тенденция в том, что те заказчики услуг, которые ранее обращались к западным юридическим фирмам, продолжили сотрудничество с ними уже после ребрендинга, смены названия и т.д.

Стоит отметить, что многим бывшим представительствам западных юридических фирм пришлось отказаться от привлечения финансирования со стороны западных рынков и инвестиций в российскую экономику и проектов, исходящих от головных офисов, расположенных в других юрисдикциях.

Достоверная информация о размере российского рынка юридических услуг отсутствует, а с учетом контроля со стороны иностранных офисов приблизительно трети рынка юридических услуг, резкая смена команд оказала значительное влияние на весь рынок и его участников. Роман Пирогов из «Nasonov Pirogov» отмечает, что «...этот беспрецедентный процесс фрагментации юридического рынка в России приведет к формированию новой конкурентной среды и изменению клиентского потока» [245].

В настоящее время рынок юридических услуг в России демонстрирует динамичное развитие и по данным исследований крупнейших аналитических компаний, за период с января по май 2024 г. объем исследуемого нами рынка составил 12 млрд руб., что на 12% превышает показатели аналогичного периода 2023 г. [246]. В свою очередь, например, согласно данным Росстата, за ноябрь 2024 года объем платных юридических услуг населению в Санкт-Петербурге составил 946 762 тыс. руб. (в 2023 г. – 821 655,2 тыс. руб.), а в Москве – 2 671 215 тыс. руб. (в 2023 г. – 2 200 471,4 тыс. руб.) [247].

Генеральный директор юридической компании ООО «Протектор», член Ассоциации юристов России Хабинский Михаил отмечает, что «...на рынке юридических услуг в России очевидна значительная концентрация спроса в столичных регионах» [248]. Так, объем оказанных юридических услуг населению в Москве более чем в 2,5 раза превышает аналогичный показатель в Санкт-Петербурге, что может быть обусловлено более высокой концентрацией платежеспособного населения в столице, а также активностью в сфере недвижимости, бизнеса и других областях, для которых необходимо юридическое сопровождение.

По данным «BusinesStat», в 2024 г. численность корпоративных клиентов юридических фирм в России составила 562 тыс. чел. (в 2023 г. – 477 тыс. чел.), а наиболее востребованными стали такие новые практики, как юридический консалтинг в области внешнеэкономической деятельности, арендные споры с иностранными компаниями, покупка активов зарубежных компаний [249].

Данные «BusinesStat» свидетельствуют о существенной базе корпоративных клиентов, пользующихся услугами юридических фирм и приведенные показатели подтверждают наличие развитой системы рынка юридических услуг в России. Этот факт подчеркивает важность правового сопровождения для предприятий, независимо от их размера и сферы деятельности. Компании нуждаются в квалифицированной помощи в вопросах регистрации, договоров, налогов, трудовых отношений и защиты интеллектуальной собственности [249].

Необходимо отметить важный принцип развития рынка юридических услуг в Российской Федерации, касающийся вопросов развития социальной ответственности, включая оказание бесплатных юридических услуг социально уязвимым группам.

Так, государством реализованы программы предоставляющие возможность получать гражданам доступ к необходимым юридическим услугам. Таким примером могут быть внесенные изменения в Закон «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации», что поспособствовало появлению таких новых форм правовой поддержки граждан, как юридические клиники, что особенно важно для населения с низким уровнем дохода [250].

Очевидно, что для поддержания доверия заказчиков юридических услуг необходимо сосредоточить фокус на этических и культурных нормах, а также сохранять конфиденциальность получаемой информации. Более осознанному использованию правовых механизмов способствует доступность к получению информации о видах юридических услуг и открытость самого рынка юридических услуг.

Также развиваются такие государственные системы по оказанию юридической помощи, как государственные юридические бюро, целью которых является консультирование и помощь в составлении различных документов (располагаются в основном в регионах и доступны для всех граждан, которым необходима правовая поддержка, вне зависимости от финансового положения).

Следует упомянуть и некоммерческие организации, работающие в сфере защиты прав граждан, особенностью которых является специализация на конкретных областях права (оказываются бесплатные консультации, проводятся правовые семинары в таких областях как трудовое право и жилищное право, защита прав потребителей и т.д.).

В 2025 году по поручению Президента РФ, Минцифры России совместно с заинтересованными федеральными органами власти, субъектами РФ, службами, госкорпорациями, представителями бизнеса, науки, образования и институтов развития началась реализация национального проекта «Экономика

данных и цифровая трансформация государства», рассчитанного до 2030-го года [283].

Целью данного проекта стало создание единой, безопасной и суверенной цифровой среды, способствующей ускоренному развитию экономики страны, повышению качества жизни граждан и укреплению позиций России на международной арене. Проект охватывает широкий спектр направлений, от развития инфраструктуры и стимулирования инноваций до подготовки кадров и совершенствования нормативно-правовой базы.

Одним из ключевых элементов проекта является создание Национальной системы управления данными (НСУД), которая призвана обеспечить эффективный сбор, обработку, хранение и анализ данных, необходимых для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях власти. Это предполагает разработку и внедрение единых стандартов и протоколов обмена данными, создание защищенных платформ для хранения и обработки больших данных, а также развитие инструментов анализа и визуализации данных.

Рынок юридических услуг формирует стратегии, которые направлены на устойчивое развитие экономики, а также инноваций и повышении конкурентоспособности предприятий, отмечает А.Н. Митин [251]. Приобретая актуальные знания, умения и навыки, прибегая к экспертизе и рекомендациям, юридические фирмы эффективно реагируют на вызовы и минимизируют тем самым свою уязвимость и повышают уровень экономической безопасности.

В современном мире, где правовые вопросы становятся все более сложными и многогранными, доступ к квалифицированной юридической помощи приобретает первостепенное значение. Государство, стремясь обеспечить равные возможности для всех граждан, активно развивает инструменты, позволяющие упростить взаимодействие с правовой системой. Одним из таких инструментов является Портал государственных услуг Российской Федерации, предлагающий широкий спектр юридических услуг для населения [284].

Основная цель портала государственных услуг заключается в создании удобной и доступной платформы, где граждане могут получить необходимую юридическую информацию, консультации и сервисы, не выходя из дома. Среди ключевых задач выделяются:

- повышение правовой грамотности населения, предоставление актуальной и достоверной информации о законодательстве, правах и обязанностях граждан;
- обеспечение доступа к квалифицированной юридической помощи, создание возможности для получения онлайн-консультаций от опытных юристов и адвокатов;
- упрощение процедуры обращения в государственные органы, предоставление возможности подачи заявлений, жалоб и иных документов в электронном виде;
- сокращение временных и финансовых затрат граждан, минимизация необходимости личного посещения юридических консультаций и государственных учреждений;
- повышение прозрачности и эффективности работы государственных органов.

Портал государственных услуг предлагает широкий спектр юридических услуг, охватывающих различные сферы жизни граждан. Среди наиболее востребованных сервисов можно выделить:

- получение справочной информации, предоставление доступа к нормативным правовым актам, разъяснениям по вопросам применения законодательства, образцам документов и другим полезным материалам;
- онлайн-консультации юристов, возможность задать вопрос юристу в режиме онлайн и получить квалифицированный ответ (консультации могут предоставляться в текстовом, аудио- или видеоформате);
- подача заявлений и жалоб в государственные органы, включая суды, правоохранительные органы, органы социальной защиты и др. в электронном виде;

- получение государственных услуг в сфере юриспруденции, таких как регистрация прав на недвижимое имущество, получение лицензий и разрешений, оформление документов и др.;
- запись на прием к юристу или адвокату для получения личной консультации;
- доступ к базам данных судебных решений, возможность поиска и просмотра судебных решений по различным категориям дел.

Алексей Насонов, партнер фирмы «Nasonov Pirogov», констатирует, что «...из-за ухода зарубежных инвесторов и введенных ограничений наблюдается рост потребности в юридической помощи в областях судебных разбирательств, процедур банкротства и урегулирования корпоративных споров» [246]. Эксперт отмечает и снижение числа обращений за консультациями по вопросам сопровождения инвестиционных проектов, а также создания новых компаний. Так «...вместо проектов, финансируемых иностранным капиталом, приоритетными становятся инвестиции в активы, испытывающие финансовые трудности» [245].

С 2022 г. прослеживается тенденция к увеличению числа заявок на покупку юридических фирм, которые испытывают финансовые затруднения, что может быть связано с необходимостью поддержания операционной деятельности, логистических цепочек и штата сотрудников. Кирилл Митягин, представитель «Nevsky IP Law», указывает на устойчивый спрос в сфере интеллектуальной собственности, вызванный корректировками в российском правовом поле «..данные изменения касаются вопросов параллельного импорта, получения налоговых преференций для IT-сектора, оформления статуса IT-компании и включения в реестр российского ПО» [252].

Так, экономика России претерпевает изменения и статистические данные указывают на увеличение осуществленных бизнес-сделок с восточными странами, что приводит к более глубокой интеграции и возможности появления новых игроков на рынке юридических услуг. Однако данная тенденция не означает, что восточные юридические фирмы начнут свою деятельность на российском рынке.

Подобные ожидания могут объясняться рядом факторов, к примеру, несмотря на растущий интерес к российскому рынку, восточные компании оценивают риски, которые связаны с ведением бизнеса в условиях геополитической нестабильности и меняющегося законодательства. Также не стоит забывать о культурных и языковых барьерах, которые требуют значительных усилий по адаптации и выстраиванию эффективных коммуникаций. Также существующая инфраструктура, в особенности в регионах, которая необходима для полноценного функционирования восточных фирм, не соответствует предъявляемым международным стандартам.

Команда «Преферентум» из компании «SL Soft» выделяет четыре ключевых тренда для Российской Федерации в сфере LegalTech на 2025 год. Предложенные тренды способствуют оптимизации бизнес-процессов и позволят юридическим фирмам быть конкурентоспособными и своевременно реагировать на все изменения на рынке юридических услуг [253, 254].

Так, для рынка LegalTech разработан широкий спектр цифровых инструментов, которые были созданы с учетом потребностей корпоративных клиентов и профессионалов в области юридических услуг. Предлагаемые технологии способствуют автоматизации таких бизнес-процессов, как электронный документооборот и электронная подпись, разработка и создание шаблонов документов, предоставление справочной информации, управление интеллектуальной собственностью, а также контрактами, обмен данными и т.д.

По данным аналитической компании «Future Market Insights», мировой рынок LegalTech оценивался в 29,6 млрд долл. в 2024 г. Эксперты прогнозируют устойчивую тенденцию к увеличению, предполагая среднегодовой темп роста в 9 %. Ожидается, что к 2034 г. объем рынка достигнет 68,1 млрд долл. [255].

В свою очередь, российский рынок LegalTech обладает своими особенностями, однако по своему объему отстает от таких стран, как США, Китай, Япония и других государств Европы. К примеру, в России использование такой услуги, как юридический аутсорсинг, встречается реже, чем в зарубежных

странах (российские заказчики услуг предпочитают обращаться к внутренним специалистам и юристам). Отметим и сохранение на российском рынке юридических услуг стереотипа, касающегося новых технологий и цифровизации в целом – что цифровые решения стоят дорого и они небезопасны.

Однако рост цифровизации и постепенный переход к цифровой зрелости российских юридических фирм вызывает повышенный спрос на IT-решения в оказании необходимых услуг. Юридические фирмы, ощутив на практике позитивное влияние цифровых решений начинают говорить о дальнейших перспективах использования государственных программ, а также изменениях в сфере электронного документооборота. Данный фактор обеспечивает дальнейшее внедрений цифровых инструментов в деятельность юридических фирм, позволяя исполнителям услуг оперативно получать и анализировать данные, а также автоматизировать повторяющиеся процессы и оптимизировать управление документацией [256].

В настоящий момент российский рынок LegalTech считается технологически самодостаточным и не зависит от иностранных производителей. По данным «Infotropic Media», начиная с 2022 года, около 95 % всех предлагаемых в России LegalTech-решений являются разработками отечественных компаний (что можно объяснить необходимостью экспертного знания специфики отрасли в создании цифровых инструментов для рынка юридических услуг) [257; 258; 259].

Учитывая вышесказанное, в приложении Е представлены ключевые тенденции LegalTech, оптимизирующие бизнес-процессы юридических фирм в 2025 г. Однако при понимании общих тенденций, указанных в приложении Е важно принимать во внимание специфику правовой системы Российской Федерации, регулярно анализируя обновления в нормативно-правовых актах, либо же адаптировать универсальные программные продукты (учитывая местные практики, востребованные на рынке юридических услуг).

В настоящее время использование цифровых инструментов предоставляет юридическим фирмам значительные преимущества, а такие программы, как

системы электронного документооборота уже прочно вошли в юридическую практику.

Продолжаются и разработки стартапов, которые могут стать прорывными и в ближайшие годы изменить облик исследуемого нами рынка услуг, особенно очевидно это касается искусственного интеллекта. В развитии рынка юридических услуг искусственный интеллект демонстрирует неуклонный прогресс, находя всё более широкое применение, в первую очередь, для автоматизации повседневных операций. В частности, искусственный интеллект всё активнее внедряется вместо традиционных алгоритмов при создании юридической документации, оптимизируя и автоматизируя этапы её формирования и редактирования. Речь, как уже было указано ранее, идет о автоматическом заполнении электронных форм, внесении данных и подготовке необходимой сопроводительной документации, а также проверках орфографии, корректировках названий организаций и населённых пунктов и т.д.

Ежегодный рейтинг «Право-300», является одним из объективных и общепризнанных исследований российского рынка юридических услуг. Он предлагает комплексный анализ работы юридических фирм и практикующих юристов, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации [262]. Охватывая широкий спектр областей юридической практики в России (от корпоративного права и сделок M&A до разрешения конфликтов и процедур банкротства), рейтинг помогает заказчикам юридических услуг ориентироваться в обширном предложении и выбирать наиболее квалифицированных специалистов для решения стоящих перед ними задач.

Так, «Право.ru-300» выделяется своей всесторонней методикой оценки юридических фирм, а рейтинг формируется не только на основе финансовых показателей, таких как доход, но и с учетом объема и масштаба реализованных проектов. Кроме того, анализируются отзывы заказчиков услуг, репутация их исполнителей, а также мнения экспертов в данной сфере. Такой подход позволяет сформировать достоверное представление о текущем состоянии рынка

и определить лидеров как в финансовом отношении, так и в качестве оказываемых услуг [263].

Учитывая вышесказанное, в таблице 2.7 представлен рейтинг отечественных фирм на рынке юридических услуг. Он охватывает как крупные фирмы с тысячами сотрудников и миллиардными доходами (такие как «ЕПАМ»), так и небольшие фирмы, специализирующиеся на «нишевых» областях права. Отметим, что, согласно полученным данным, наблюдается прямая зависимость между численностью персонала и финансовыми показателями, хотя в некоторых случаях размер активов значительно превосходит годовой доход, что может указывать на наличие существенных инвестиций, приобретение дорогостоящего оборудования или недвижимости. Кроме того, анализ данных, представленных в таблице 2.7, позволяет сделать вывод о динамично развивающемся рынке юридических услуг, на котором представлены фирмы с различной структурой, специализацией и финансовыми показателями.

Таблица 2.7 – Рейтинг фирм на отечественном рынке юридических услуг Российской Федерации

Юридическая фирма	Количество работников (чел.)	Доходы	Активы
ЕПАМ	более 6 000	20 млрд руб.	42,9 млн долл.
Melling, Voitishkin & Partners	более 110	800 млн руб.	736 млн руб.
Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	более 70	500 млн руб.	456 млн руб.
BGP Litigation	более 160	930 млн руб.	814 млн руб.
Рустам Курмаев и партнеры	более 10	100 млн руб.	70,7 млн руб.
S&K Вертикаль	более 50	401 млн руб.	225 млн руб.
Orchards	более 10	231 млн руб.	150 млн руб.
Art de Lex	более 10	376 тыс. руб.	91,3 млн руб.
Сотби	более 20	106 млн руб.	350 млн руб.
LEVEL Legal Services	более 30	79 млн руб.	340 млн руб.

составлено автором на основании [262, 263, 264]

При этом заметим, что особенностью отечественного рынка юридических услуг является присутствие фирм разного масштаба, от индивидуальных практик

до крупных корпораций, что создает конкурентную среду и позволяет заказчикам услуг выбирать фирму, перечень услуг которой наиболее соответствует их потребностям и бюджету. Так, небольшие фирмы могут предлагать более персонализированный подход и узкую специализацию, в то время как крупные компании обладают широким спектром экспертизы и ресурсов для решения сложных задач. Доходы даже крупных игроков (за исключением лидера рынка «ЕПАМ»), находятся в диапазоне до одного млрд руб., что указывает на «фрагментированность» рынка и наличие значительного числа конкурирующих фирм.

Нельзя не обратить внимание, что в 2024 г. согласно рейтингу [265] особой популярностью пользовались услуги по юридическому сопровождению арбитражного судопроизводства, процесса банкротства, разрешения налоговых споров. В отраслевом срезе, положение дел в 2024 г. наглядно демонстрирует рисунок 2.5

Кроме того, в рейтинге юридических фирм Российской Федерации 2024 [265], они были разделены на группы «Реструктуризация и консалтинг», «Споры high market», «Споры mid market», в каждую группу входили фирмы, разделенные в несколько подгрупп. Так, в группе «Реструктуризация и консалтинг» лидерами стали следующие фирмы: независимая юридическая группа «Стрижак и партнеры», ЮК «ЮКО», адвокатские бюро города Москвы «Инфралекс» и «ЕПАМ».

Среди группы «Споры high market» лидерами стали юридическая фирма «BGP Litigation» и ЮК «Юрэнергоконсалт». В данной группе также лидирующие позиции заняли фирмы из представленного топа в группе «Реструктуризация и консалтинг», а именно юридическая группа «Стрижак и партнеры», адвокатские бюро города Москвы «Инфралекс» и «ЕПАМ».

В группе «Споры mid market» лидируют бюро адвокатов «Де-юре» и «Линия права», юридические компании «Лемчик, Крупский и партнеры» и «Orchards».



Рисунок 2.5 – Топ-10 направлений юридических услуг (по отраслям экономики и сферам деятельности) по числу поданных анкет на ежегодный рейтинг «Право-300» [265]

В Региональном рейтинге была представлена группа юридических фирм, специализирующаяся на «Банкротстве» и лидерами снова стали адвокатское бюро «ЕПАМ», а также юридическая фирма «Nasonov Pirogov» и коллегия адвокатов «Регионсервис».

Другими словами, рейтинг юридических фирм Российской Федерации 2024 года демонстрирует разнообразие и конкуренцию на рынке юридических услуг. Разделение на группы по специализациям позволяет оценить лидеров в каждой области. Примечательно, что некоторые фирмы, такие как независимая юридическая группа «Стрижак и партнеры», адвокатские бюро города Москвы «Инфралекс» и «ЕПАМ», занимают лидирующие позиции сразу в нескольких категориях, подтверждая свою «универсальность». Представленные рейтинги могут выступать ориентиром для заказчиков услуг при выборе юридических фирм и в целом отражают текущие тенденции развития рынка юридических услуг в Российской Федерации.

В свою очередь, журнал «Forbes.ru» [266] опубликовал список лидеров российского рынка юридических услуг, более половины активов, в фирмах

которых контролируются российскими собственниками. Соответствующий рейтинг представлен в приложении 3.

Оценка юридических фирм (согласно [266]) проводилась по шести ключевым показателям: годовой доход фирмы (значимость 20 %); эффективность работы, выраженная через доход на одного работника (значимость 20 %); число положительных исходов судебных процессов, рассмотренных в рамках общего судопроизводства (значимость 20 %); совокупный объем исковых требований по всем делам за отчетный период (значимость 10 %); публикации в средствах массовой информации и частота цитирования значимость (значимость 10 %); процентное соотношение дел, в которых одной из сторон выступает государство (значимость 20 %).

Однако результаты проведенного исследования получены экспертами исходя из того, что «...в соответствии с соглашением о конфиденциальности, конкретные числовые значения по отдельным показателям не разглашаются» [266]. Отсутствие полного представления набора показателей не позволяет представить математическое описание полученного итогового балла в точной мере, однако можно предположить использование следующего уравнения:

$$I_{\text{и.б.}} = b_0 + b_1B + b_2C + b_3D + b_4E + b_5F \quad (2.3)$$

где: $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$ – коэффициенты регрессионного уравнения; B, C, D, E, F – параметрические показатели полученного итогового балла; $I_{\text{и.б.}}$ – итоговый балл юридической фирмы.

Коэффициенты регрессионного уравнения определены из формулы 2.4.

$$b_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \bar{y}_i \quad (2.4)$$

где: N – количество выборки статистического показателя; $\bar{y}_i$ – среднее значение итогового балла.

Численные показатели коэффициентов регрессионного уравнения имеют следующие значения: $b_0 = 48,33$; $b_1 = -0,04$; $b_2 = -0,177$; $b_3 = -0,233$; $b_4 = -0,042$; $b_5 = -1,1$.

Исходя из этого, регрессионная модель определения итогового балла юридических фирм имеет следующий вид:

$$I_{\text{и.б.}} = 48,33 - 0,04 \cdot B - 0,177 \cdot C - 0,233 \cdot D - 0,042 \cdot E - 1,1 \cdot F \quad (2.5)$$

где: B - эффективность работы каждого специалиста, выраженная через доход на одного работника; C - количество выигранных судебных процессов, рассмотренных в рамках общего судопроизводства; D - процентное соотношение дел, в которых одной из сторон выступает государство; E - совокупный объем исковых требований по всем делам за отчетный период; F - публикации в средствах массовой информации и частота цитирования; $I_{\text{и.б.}}$ - итоговый балл.

На рисунке 2.6 схематично представлено сравнение результатов моделирования рейтинга отечественных юридических фирм, которые рассмотрены выше, как при помощи методики предложенной в [266], так и полученного уравнения 2.5.

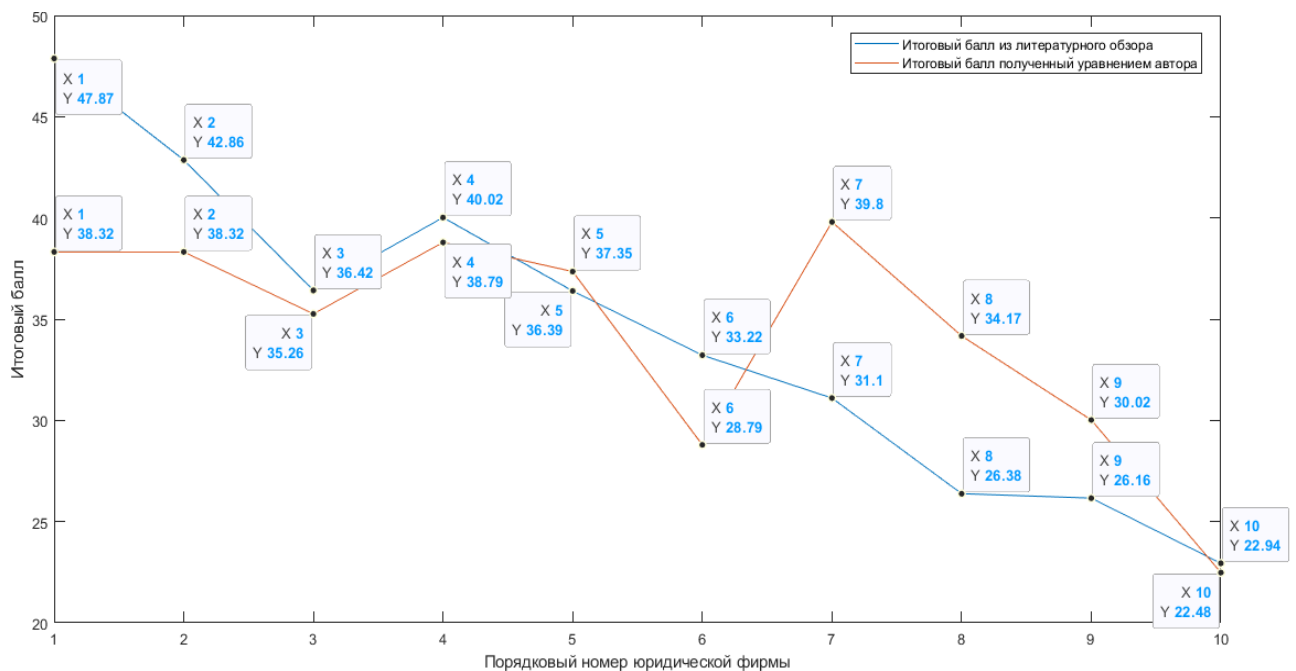


Рисунок 2.6 – Сравнение результатов моделирования рейтинга отечественных юридических фирм (авторская разработка)

В свою очередь, в таблице 2.8 представлены результаты сравнения итоговых баллов в рейтинге ведущих юридических фирм Российской Федерации.

Таблица 2.8 – Сравнение результатов расчета рейтинга ведущих юридических фирм Российской Федерации (авторская разработка)

Юридическая фирма	Результаты расчета «Право – 300» [211]		Результаты расчета с применением формулы 2.3	
ЕПАМ	1	47,87	1	38,32
Melling, Voitishkin & Partners	2	42,86	2	38,32
BGP Litigation	3	36,42	3	35,26
Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	4	40,02	4	38,79
Рустам Курмаев и партнеры	5	36,39	5	37,35
S&K Вертикаль	6	33,22	6	28,79
Orchards	7	31,1	7	39,80
Art de Lex	8	26,38	8	34,17
Сотби	9	26,16	9	30,02
LEVEL Legal Services	10	22,94	10	22,48

Величина погрешности в разрезе анализируемых юридических фирм схематично представлена на рисунке 2.7.

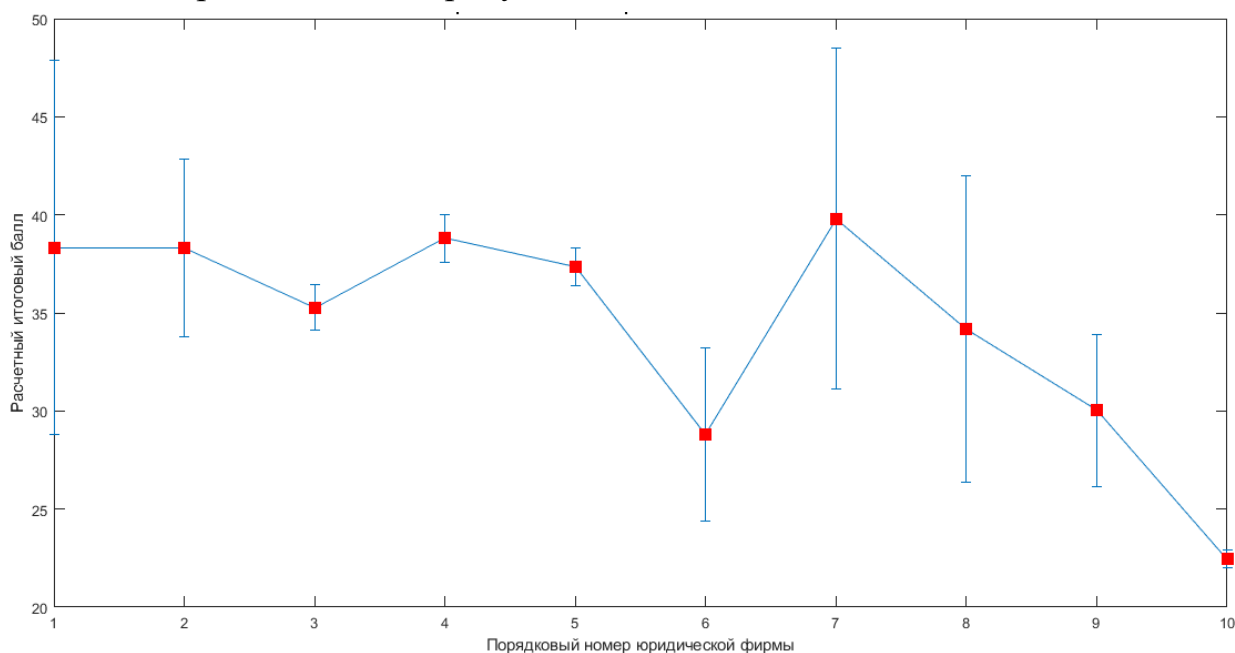


Рисунок 2.7 – Сравнение результатов моделирования рейтинга отечественных юридических фирм (авторская разработка)

Отметим, что наибольшая погрешность расчетных данных наблюдается в рейтингах фирм «ЕПАМ», «Orchards» и «Art de Lex» в диапазоне от 9 до 7 баллов. По всем остальным юридическим фирмам погрешность находится в

диапазоне от 0,45 до 3,86 баллов. Абсолютная средняя ошибка линии аппроксимации составляет 9 %, что является допустимым в связи с недостаточной информацией о варьируемых показателях. Это позволяет сделать вывод о возможности расчета рейтинга юридических фирм на основе предложенного уравнения (2.3).

Таким образом, российский рынок юридических услуг переживает период глубокой цифровой трансформации, которая обусловлена как внутренними, так и внешними факторами. Уход иностранных игроков освободил занимаемые ниши и позволил отечественным юридическим фирмам начать более активное развитие. Цифровизация экономики открывает новые горизонты по оптимизации и расширению спектра оказываемых услуг (при помощи искусственного интеллекта, реализации технологий блокчейн и т.д.), но одновременно создает субъектами рынка, как минимум, сложности в адаптации к новым технологиям, проблемы обучения работников, барьеры развития.

2.3 Современные барьеры развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации

Исследование современных проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации приобретает все большую актуальность, что связано с развитием цифровых технологий, а также их интеграцией в различные сферы экономики, а также практики оказания юридических услуг [267, 268, 269]. Все это создает новые вызовы и возможности для юридических фирм, которые стремятся адаптироваться к новым условиям, а также в полной мере использовать все доступные инновации, что формирует конкурентные преимущества фирм на современном рынке юридических услуг.

В обзоре издания «Market Research Future» [213], обнародованном в середине августа 2024 года, отмечается, что в 2023 году мировой объем цифровых технологий для рынка юридических услуг достиг 18,33 млрд долл., при этом в 2022 году затраты на его цифровизацию оценивались в 16,75 млрд

долл., что говорит о росте превышающем 9 %. При этом уже в 2024 году данный объем составил 20,05 млрд долл. и по прогнозам аналитиков тенденция на увеличение показателя среднегодового темпа роста в сложных процентах составит 9,39 % и в результате к 2032 году составит 41,11 млрд долл. [214].

Трудно поспорить с тем, что деятельность юридических фирм (отдельных юристов) в Донецкой Народной Республике имеет свою специфику в отличие от других регионов Российской Федерации. Следовательно, это неизбежно приводит к «особенным» проблемам, которые сопровождают развитие рынка юридических услуг в целом и его субъектов в частности. Для подтверждения этого в ходе исследования были проанализированы мнения 148 работников (руководителей и ведущих специалистов) из 14 юридических фирм, функционирующих в Донецкой Народной Республике (приложение И) и заказчиков услуг (196 физических лиц и 37 юридических лиц).

Исходным пунктом, предопределяющим результаты анализа современных проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, является исследование динамики обращений в юридические фирмы, которая на протяжении последних лет (учитывая существенные изменения в экономике Донецкой Народной Республики) значительно менялась.

При этом подчеркнем, что именно исследование особенностей распределения обращений в юридические фирмы в теориях статистики и вероятности направлено на:

- исследование плотности распределения обращений для выявления структуры аномальных показателей и закономерностей в разрезе месяцев и лет;
- формирование и оценку параметров распределения обращений для дальнейших обоснованных выводов о популяции на основе выборки;
- формулирование и проверку статистических гипотез (например, о нормальности распределения в юридические фирмы для отдельных субъектов заказчиков исследуемых нами услуг);

- прогнозирование динамики обращений в юридические фирмы на основе регрессионных уравнений статистических данных обращений, например, нормального распределения;
- обоснованность интерпретации результатов исследований и экспериментов относительно статистики обращений в юридические фирмы.

Учитывая вышесказанное, проведем анализ распределения данных обращений физических и юридических лиц в юридические фирмы за 4 последних года. Статистические данные обращений систематизированы в таблице 2.9 и визуализированы в виде столбчатой диаграммы, представленной на рисунке 2.8, а затем преобразованы из численных величин в относительные (табл. 2.10).

Имеем выборку объемом $n = 48$. Для проверки выдвинутой гипотезы о нормальном распределении случайной величины X используем критерий Пирсона.

Определим число интервалов по формуле Стерджеса

$$m = 1 + \ln n \quad (2.6)$$

$$m = 15,11$$

Примем число интервалов $m = 15$. Допускается отклонение на 2 или 3 ед. в ту или другую сторону

Определим ширину интервала:

$$h = \frac{x_{max} - x_{min}}{m} = 1,00 \quad (2.7)$$

Для того чтобы среднее значение, варианта первого класса, попадало примерно в середину его интервала, начало первого интервала α_1 принимаем равным $\alpha_1 = x_{min} - h/2 = -0,48$.

Введем следующие обозначения: α_i, β_i – соответственно, нижняя и верхняя границы интервала; n_i – фактическая частота интервала i ; x'_i – середина интервала i ; $\bar{x}_в$ – выборочное среднее значение интервала; $\sigma_в^2$ – выборочная дисперсия; $\sigma_в$ – выборочное среднее квадратичное отклонение.

Таблица 2.9 – Статистические данные обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц с 2021 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Всего
Год													
2021	193	550	1079	1889	1904	313	1915	1888	957	1579	280	832	<u>13379</u>
2022	943	816	988	675	41	874	962	699	780	765	404	675	<u>8622</u>
2023	543	2240	101	878	146	312	2612	2204	1006	3014	109	1392	<u>14557</u>
2024	1265	2538	2637	619	1624	1482	2143	2352	2502	915	2254	2172	<u>22503</u>
Всего за каждый месяц	<u>2944</u>	<u>6144</u>	<u>4805</u>	<u>4061</u>	<u>3715</u>	<u>2981</u>	<u>7632</u>	<u>7143</u>	<u>5245</u>	<u>6273</u>	<u>3047</u>	<u>5071</u>	<u>59061</u>

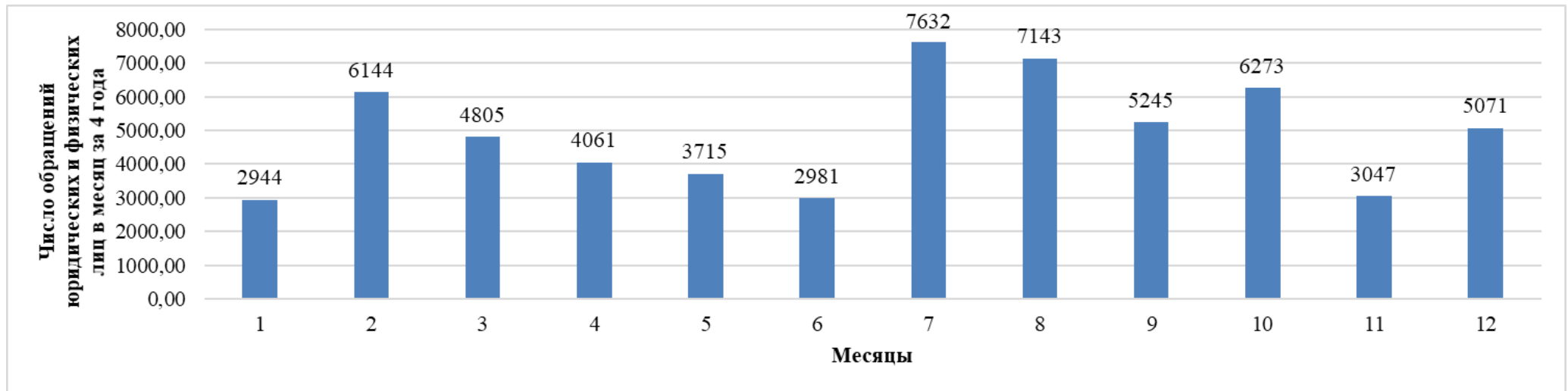


Рисунок 2.8 – Частота обращений юридических и физических лиц в юридические фирмы с 2021 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Таблица 2.10 – Относительные величины обращений юридических и физических лиц в юридические службы с 2021 г. по 2024 г., %. (авторская разработка)

Месяц	Доля обращений за месяц												Всего
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
Год													
2021	0,33	0,93	1,83	3,20	3,22	0,53	3,24	3,20	1,62	2,67	0,47	1,41	<u>22,65</u>
2022	1,60	1,38	1,67	1,14	0,07	1,48	1,63	1,18	1,32	1,30	0,68	1,14	<u>14,60</u>
2023	0,92	3,79	0,17	1,49	0,25	0,53	4,42	3,73	1,70	5,10	0,18	2,36	<u>24,65</u>
2024	2,14	4,30	4,46	1,05	2,75	2,51	3,63	3,98	4,24	1,55	3,82	3,68	<u>38,10</u>
Всего за каждый месяц	<u>4,98</u>	<u>10,40</u>	<u>8,14</u>	<u>6,88</u>	<u>6,29</u>	<u>5,05</u>	<u>12,92</u>	<u>12,09</u>	<u>8,88</u>	<u>10,62</u>	<u>5,16</u>	<u>8,59</u>	<u>100,00</u>

Проводим группировку исходных данных по тринадцати интервалам. При этом имеем выборку объемом $n = 48$. Для проверки выдвинутой гипотезы о нормальном распределении случайной величины X используем критерий Пирсона.

Определим число интервалов по формуле Стерджеса (формула 2.6):

$$m = 5$$

Примем число интервалов $m = 8$. Допускается отклонение на 2 или 3 ед. в ту или другую сторону. Определим ширину интервала по формуле 2.7

$$h = \frac{x_{\max} - x_{\min}}{m} = 1,06$$

Для того чтобы среднее значение, варианта первого класса, попадало примерно в середину его интервала, начало первого интервала α_1 принимаем равным $\alpha_1 = x_{\min} - h/2 = -0,46$.

Далее была проведена группировка исходных данных по тринадцати интервалам (табл. 2.11).

Таблица 2.11 – Группировка данных по интервалам (авторская разработка)

№	α_i	β_i	x'_i	n_i	$x'_i n_i$	$x_i'^2 n_i$
1	2	3	4	5	6	7
1	-0,47	1,00	0,27	11,00	2,94	0,79
2	1,00	2,00	1,50	17,00	25,50	38,25
3	2,00	3,00	2,50	5,00	12,50	31,25
4	3,00	4,00	3,50	10,00	35,00	122,50
5	4,00	5,00	4,50	4,00	18,00	81,00
6	5,00	6,00	5,50	1,00	5,50	30,25
7	6,00	7,00	6,50	0,00	0,00	0,00
8	7,00	8,00	7,50	0,00	0,00	0,00
Сумма				48,00	99,44	304,04

Рассчитаем выборочное среднее $\bar{x}_B$ и выборочное среднее квадратичное отклонение σ_B по формулам:

$$\bar{x}_B = \frac{\sum_{i=1}^8 x'_i n_i}{n} \quad (2.8)$$

$$\sigma_B^2 = \left(\frac{\sum_{i=1}^8 x_i'^2 n_i}{n} - \left(\frac{\sum_{i=1}^8 x'_i n_i}{n} \right)^2 \right) \quad (2.9)$$

В результате расчета получаем: $\bar{x}_B = 2,07$; $\sigma_B^2 = 2,04$; $\sigma_B = 1,40$.

Определим распределение случайной величины X по формуле:

$$f = \frac{1}{\sigma_B \sqrt{2\pi}} \cdot e^{\left[-\frac{1}{2} \left(\frac{x'_i - \bar{x}_B}{\sigma_B} \right)^2 \right]} \quad (2.10)$$

В таблице 2.12 представлены результаты плотности распределения данных, а на рисунке 2.9 визуальное отражение плотности распределения обращений юридических и физических лиц в юридические фирмы за 4 года.

Таблица 2.12 – Результаты плотности распределения данных (авторская разработка)

Количество интервалов	Расчетная плотность распределения, f	Среднее значение интервала, x'_i
1	0,79	0,27
2	1,62	1,50
3	1,68	2,50

Продолжение таблицы 2.12

Количество интервалов	Расчетная плотность распределения, f	Среднее значение интервала, x'_i
4	1,06	3,50
5	0,41	4,50
6	0,10	5,50
7	0,01	6,50
8	0,00	7,50



Рисунок 2.9 – Плотность распределения обращений юридических и физических лиц в юридические фирмы с 2021 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Результаты анализа вышесказанного, позволяют сделать ряд выводов, имеющих важное значение для логики дальнейшего исследования:

- 1) гистограмма частоты обращений юридических и физических лиц за 4 года (рис. 2.8) соответствует визуальной составляющей бимодальному распределению. Данное распределение характерно при проведении тестовых опросов разных категорий респондентов. При этом бимодальное распределение в нашем исследовании является статистически верным, так как

опросы проведены среди двух групп, юридических и физических лиц клиентов юридических фирм.

- 2) бимодальное распределение в заключительной части описывается нормальным (Гауссовым) распределением (рис. 2.9). Характерным показателем данного распределения является то, что в представленной выборке из 48 месяцев, наибольшее значение 17 месяцев является предельно загруженным показателем работы исследуемых нами юридических фирм;
- 3) значение случайной величины составляет 2,07 %. При этом, количество обращений в юридические фирмы может варьироваться в диапазоне от 1,67 % до 2,54 % в месяц. Статистические данные приемлемы для будущих моделей прогнозирования;
- 4) стандартное отклонение составило 1,43, что свидетельствует об умеренном разбросе статистических данных и полученной их адекватности.

Логическим продолжением сделанных выводов является необходимость интерполяции данных и построение графиков статистики обращений в юридические фирмы. Такие графики, отражающие исследуемую ситуацию с 2021 г. по 2023 г., представлены в приложении К (табл. Е.1- Е.3).

В свою очередь, на рисунке 2.10 представлена интерполяция данных статистики обращений в юридические фирмы в 2024 г.

Уравнение кривой, представленной на рисунке 2.10, имеет следующий вид:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) \quad (2.11)$$

В свою очередь, коэффициенты формулы 2.11 имеют следующие значения: $a_1 = 16168$; $b_1 = 0,0028$; $c_1 = 0,0984$; $a_2 = 597,96$; $b_2 = 1,1299$; $c_2 = -0,8733$; $a_3 = 550,83$; $b_3 = 2,149$; $c_3 = 2,346$.

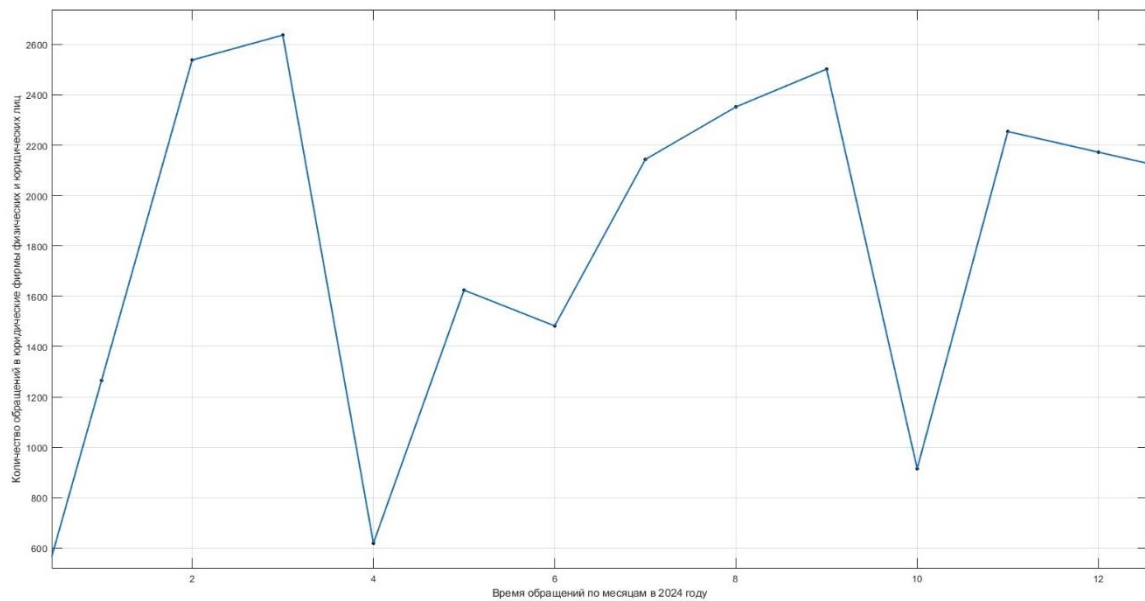


Рисунок 2.10 – График интерполяции обращений в юридические фирмы в 2024 г. (авторская разработка)

Визуализируем полученное уравнение с коэффициентами в график уравнения регрессии (рис. 2.11).

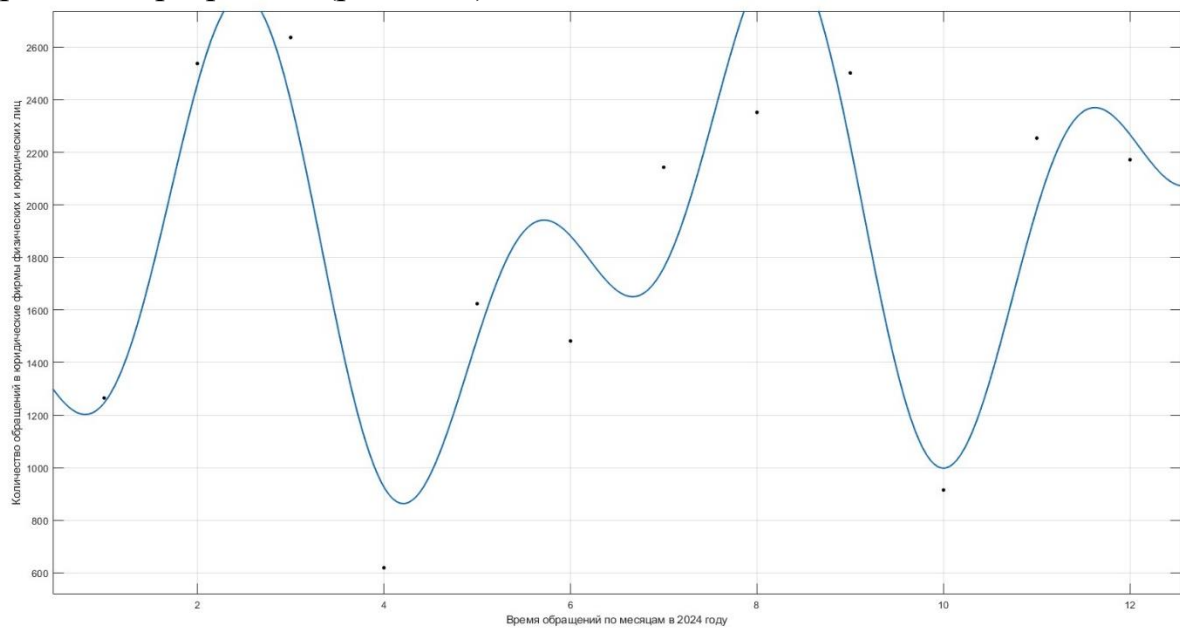


Рисунок 2.11 – График уравнения регрессии обращений в юридические фирмы в 2024 г. (авторская разработка)

С учетом вышесказанного, в таблице 2.16 систематизированы выводы, сделанные по результатам интерполяции и регрессионного анализа уравнений обращений в юридические фирмы в 2024 г.

Таблица 2.13 – Выводы по результатам интерполяции и регрессионного анализа уравнений обращений в юридические фирмы в 2024 г. (авторская разработка)

Коэффициент		Вывод
Наименование	Значение	
SSE (Сумма квадратов остатков)	907960	Показатель не удовлетворительный
R-квадрат (R-squared)	0,819	Показатель удовлетворительный
Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared)	0,338	Показатель удовлетворительный
RMSE (Корень среднеквадратичной ошибки)	550,13	Показатель не удовлетворительный

Исследование графиков интерполяции и регрессии обращений в юридические фирмы за исследуемый период показало ключевую зависимость каждого года обращений в сопоставлении полученных уравнений и, соответственно, значения коэффициентов (приложение К, формула 2.11). Данные уравнения совпадают и представляют собой сумму нескольких синусоидальных функций, где:

- 1) a_i – коэффициенты, которые определяют амплитуду каждой синусоидальной функции (чем больше значение a_i , тем выше максимальное значение соответствующей синусоиды);
- 2) b_i – коэффициенты, отражающие частоту каждой синусоидальной функции (чем больше значение b_i , тем чаще колеблется функция);
- 3) c_i – коэффициенты фазы каждой синусоидальной функции, «сдвигающие» график синусоиды по оси X (если $c_i > 0$, то график сдвигается влево, если $c_i < 0$ – вправо).

Однако, стоит отметить, что характерными отличиями каждого исследуемого года, что вполне логично, являются разные значения

коэффициентов уравнений (приложение К, формула 2.11). Так, в таблице 2.14 систематизированы значения данных коэффициентов по годам.

Таблица 2.14 – Значения коэффициентов уравнений регрессии с 2021 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Год				
Наименование коэффициента	2021	2022	2023	2024
a_1	1536	756.1	2057	16168
b_1	0.2074	0.0003528	0.105	0.0028
c_1	0.1789	1.82	6.008	0.0984
a_2	576.5	257.3	839.5	597.96
b_2	2.283	1.086	1.034	1.1299
c_2	3.678	0.4229	-0.422	0.8733
a_3	530.6	265.5	1103	550.83
b_3	1536	1.976	2.2789	2.149
c_3	0.2074	1.188	-2.322	2.346
SSE (Сумма квадратов остатков)	414600	7922	103310	907960
R-квадрат (R-squared)	0,921	0,899	0,915	0,819
Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared)	0,712	0,629	0,691	0,338
RMSE (Корень среднеквадратичной ошибки)	371,8	162,5	586.8	550.13

Для визуализации взаимосвязей между несколькими переменными было проведено исследование взаимосвязей коэффициентов корреляции. Набор переменных создает матрицу графиков рассеяния, где каждая ячейка в матрице представляет график рассеяния для пары переменных, что наглядно показано на рисунке 2.12.

По результатам представленного анализа можно отметить наличие взаимосвязей между колонками переменных. Диагональные элементы отображают гистограммы переменных и определяют показатели рассеивания пар переменных коэффициентов корреляции. Аномальных данных коэффициентов не обнаружено, присутствует корреляционная взаимосвязь.

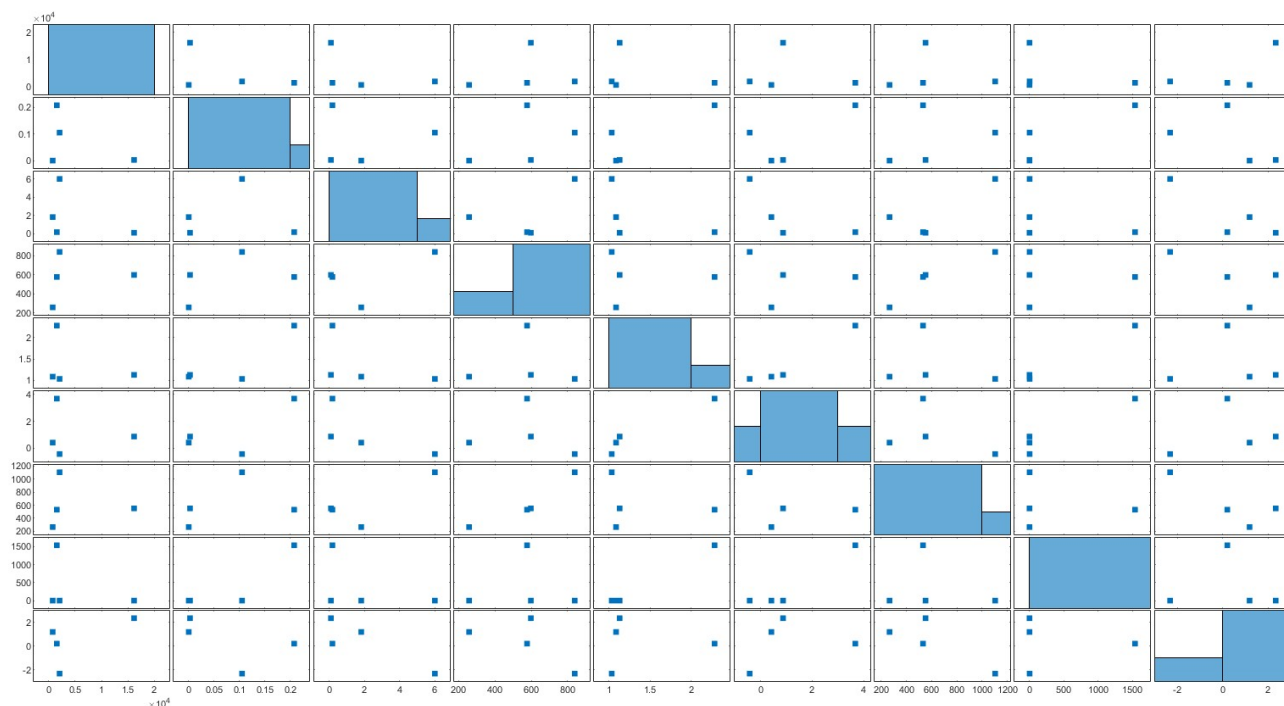


Рисунок 2.12 – Взаимосвязь коэффициентов корреляции
с 2021 г. по 2024 г. (авторская разработка)

Трехмерная визуализация поверхности функции отклика исследуемых коэффициентов корреляции (рис. 2.13) свидетельствует о наличии в массиве пиковой амплитуды синусоиды в феврале, марте и сентябре 2024 г.

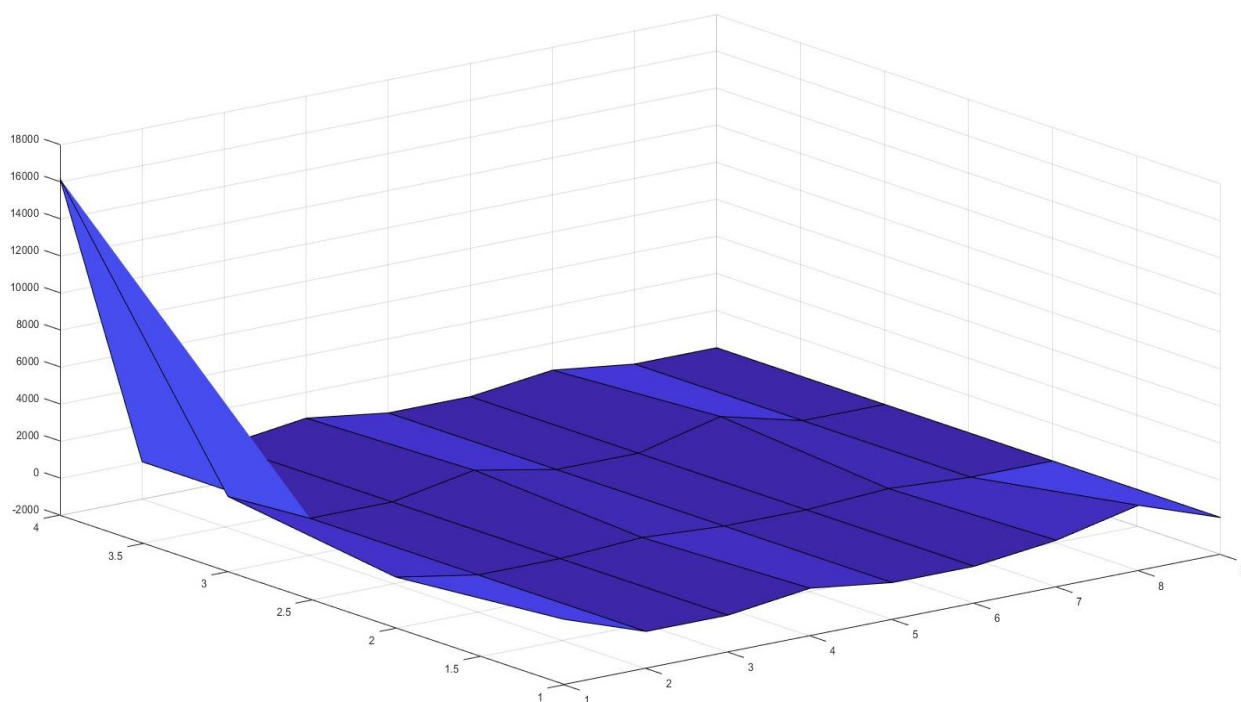


Рисунок 2.13 – Трехмерная визуализация поверхности функции отклика
исследуемых коэффициентов корреляции (авторская разработка)

При этом, согласно диаграмме размаха значений исследуемых корреляционных коэффициентов (рис 2.14) можно подчеркнуть важность влияния на уравнение регрессии коэффициентов a_1 , которые определяют амплитуду каждой синусоидальной функции всех исследуемых годов.

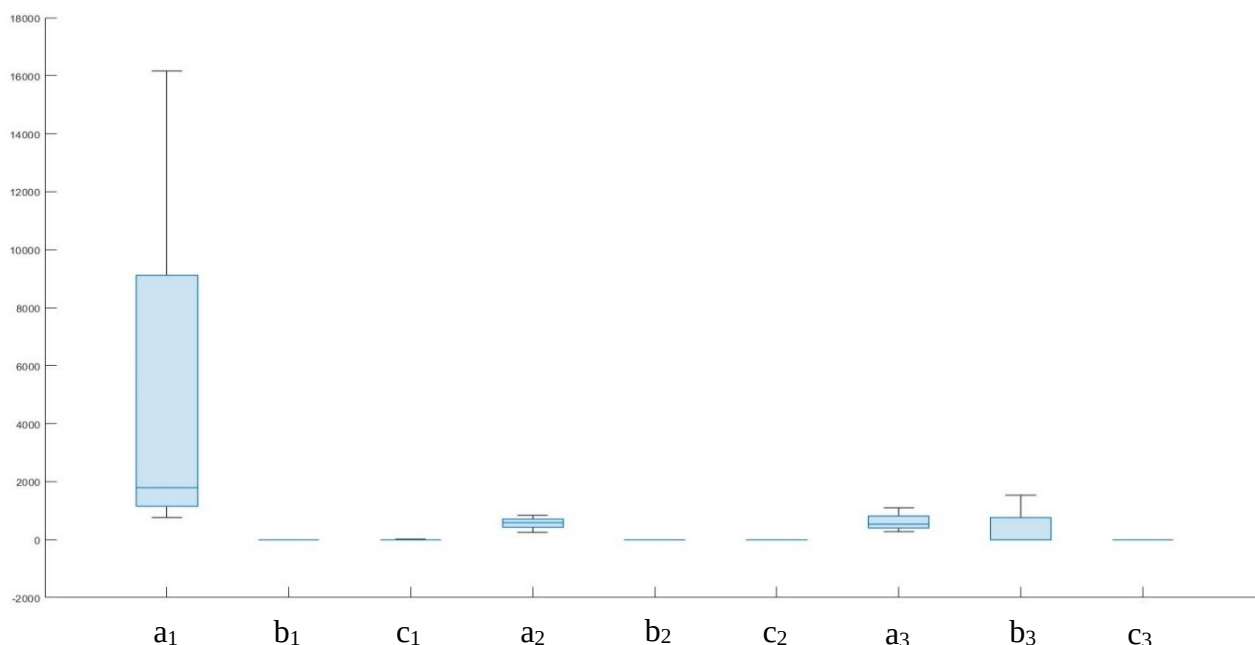


Рисунок 2.14 – Размах значений исследуемых корреляционных коэффициентов (авторская разработка)

Исходя из вышесказанного «общая» регрессионная модель обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц с 2021 по 2024 г., представленная на рисунке 2.15, может быть описана уравнением с соответствующими коэффициентами:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6) + a_7 \cdot \sin(b_7 \cdot x + c_7) + a_8 \cdot \sin(b_8 \cdot x + c_8) \quad (2.12)$$

или

$$f(x) = 6,1723 \cdot \sin(2,6272 \cdot x + 0,9524) + 0,003 \cdot \sin(396,7821 \cdot x + 2,3813) + 0,1165 \cdot \sin(1,1019 \cdot x + 220,3873) + 452,3521 \cdot \sin(-2,2404 \cdot x + 1,4467) + 0,1639 \cdot \sin(296,9687 \cdot x + 1,8798) + 1,0554 \cdot \sin(2,6272 \cdot x + 210,6009) + 463,8152 \cdot \sin(1,3731 \cdot x + 1,857) + 2,3828 \cdot \sin(305,6489 \cdot x + 0,2034) \quad (2.13)$$

Для дальнейшего моделирования прогнозов обращений в юридические фирмы с учетом корреляционного анализа полученных данных, а также составления матрицы («обращения в юридические фирмы» – «барьеры развития рынка юридических услуг», «ключевые факторы развития рынка юридических услуг») важным является понимание того, что для уравнений (формулы 2.12 и 2.13) характерны высокие значения суммы квадратов остатков и вариации зависимостей переменной (80,3 %). Следовательно, прогнозы данной модели являются достоверными, однако следует учесть, что реальное количество обращений физических и юридических лиц в юридические фирмы может варьироваться в диапазоне 19,7 % от прогнозируемых значений в большую или меньшую сторону.

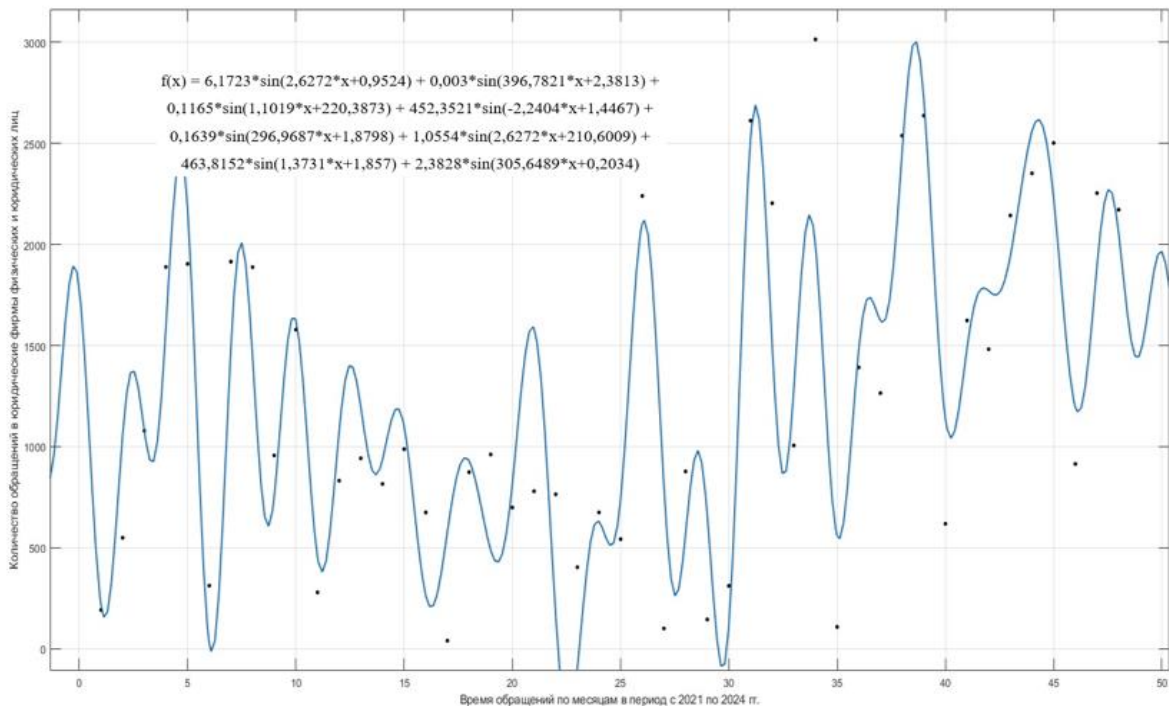


Рисунок 2.15 – Регрессионная модель обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц с 2021 по 2024 г. (авторская разработка)

При проведении исследования был использован метод опроса (анкетирования). При этом исследование проводилось с помощью метода анкетирования с закрытыми вопросами. Анкета представлена в приложении Л. В свою очередь, отбор в выборочную совокупность осуществлялся посредством

метода снежного кома. С учетом сложившихся в Донецкой Народной Республике обстоятельств, в фактическую выборочную совокупность вошел 381 респондент (из которых 37 представители юридических лиц заказчиков исследуемых нами услуг), поэтому дальнейшие умозаключения и выводы можно расценивать как основные тенденции, требующие, безусловно, дальнейшего изучения.

На основе систематизации результатов анкетирования респондентов установлено (приложение М), что основными причинами, которые побуждают опрошенных юридических лиц обращаться в юридические фирмы являются «эффективность и оперативность в решении задач» (35 ответов), что составило 95 % и говорит о том, что опрошенные ценят быстрое и качественное решение проблем. Для 87 % опрошенных важным критерием, особенно для предприятий, работающих с конфиденциальной информацией, является «гарантия конфиденциальности, безопасности и соблюдения этических норм» (32 ответа).

В свою очередь, 86% опрошенных физических лиц основными причинами обращения в юридические фирмы отмечают «высокий уровень профессионализма и компетенций сотрудников» (168 ответов), что говорит о том, что респондентам важна уверенность в квалификации юристов. При этом, для физических лиц важно и быстрое решение проблем, о чем говорит выбор такого критерия, как «эффективность и оперативность в решении задач» (129 ответов). Выбор такого критерия, как «широкий спектр предоставляемых юридических услуг», который отметили 65 % опрошенных (127 ответов), дает возможность сделать вывод, что разнообразие предлагаемых услуг делает фирму более привлекательной. Чуть больше половины респондентов (53 %) указывают, что репутация юридической фирмы и доверие играют также важную роль для них, что подтверждает выбор такого критерия, как «рекомендации и положительная репутация фирм, индивидуальный подход» (103 ответа).

Другими словами, основные причины обращения в юридические фирмы связаны с профессионализмом, эффективностью, репутацией и доступностью услуг. При этом юридические лица больше ценят конфиденциальность и

оперативность, а физические лица – доступную стоимость и возможность бесплатных консультаций.

Анализируя вопрос, к каким видам юридических услуг опрошенные чаще всего обращаются в юридические фирмы отметим, что для 91 % наиболее популярными юридическими услугами среди физических лиц являются «консалтинговые услуги» (178 ответов) и «оформление, покупка недвижимости» (159 ответов). Для 68 % опрошенных важна такая актуальная услуга в нашем регионе, как «помощь в оформлении пенсий, пособий, выплат для военнослужащих» (134 ответа), что указывает на высокий спрос среди физических лиц на решение социальных вопросов. О необходимости защиты прав и интересов в спорных ситуациях говорит спрос на «претензионно-исковую работу» (108 ответов) и «экспертизу документов» (97 ответов).

Наиболее популярными услугами среди всех юридических лиц является «представительство на стадии исполнения судебных решений» (37 ответов), что может быть связано с необходимостью обеспечения исполнения судебных решений в интересах субъектов предпринимательской деятельности. При этом 89 % опрошенных нуждаются в «претензионно-исковой работе» (33 ответа) и «консалтинговых услугах» (31 ответ), что указывает на необходимость в юридической поддержке при разрешении споров и консультировании по правовым вопросам.

С учетом вышесказанного, наибольшую значимость для 97 % юридических лиц имеет «оперативность реагирования и выполнения задач» (36 ответов), а для 95 % опрошенных «успешные кейсы и отзывы других заказчиков» (35 ответов). Немного уступают по популярности такие критерии, как «регулярная отчетность и понятность объяснений юридических действий» (34 ответа), а также «качество общения, доступность на всех этапах работы» (33 ответа). Меньше всего внимания чуть больше половины опрошенных юридических лиц (59 %) уделяют «удобству географического положения и графика работы» (22 голоса).

Стоит акцентировать внимание, что для 81 % опрошенных физических лиц наиболее важна «возможность получения комплекса юридических услуг», а для 63 % опрошенных «оперативность реагирования и выполнения задач».

Следовательно, правомерно полагать, что юридические и физические лица имеют различные приоритеты при выборе юридической фирмы. Физические лица более заинтересованы в получении комплекса услуг и качественном взаимодействии, в то время как юридические лица больше внимания уделяют оперативности их оказания и положительным отзывам. При этом обе группы респондентов ценят регулярную отчетность и успешные результаты, однако менее всего заботятся об удобстве географического положения, что может говорить о предпочтении удаленной работы или доступности услуг в различных локациях.

Кроме этого, в ходе исследования для выявления степени удовлетворенности от предоставленных юридических услуг респондентам была предложена метрическая шкала, где числовому показателю 0 приписывалось значение «абсолютно не удовлетворены», числовому показателю 1 – значение «абсолютно удовлетворены» («шаг» был условно определен на уровне 0,1).

Так, установлено, что для 95 % опрошенных физических лиц важным фактором удовлетворенности от услуг выступает «профессионализм, знание законодательства, уверенность в действиях исполнителей услуг», а для 97 % юридических лиц – «обеспечение безопасности данных и сохранение коммерческой тайны».

При условном измерении степени удовлетворенности были выявлены тенденции к признанию влияния различных факторов и их отрицанию путем суммарного подсчета ответов. Так, ответы в диапазоне от 0 до 0,5 – «не удовлетворены» и «скорее не удовлетворены, чем удовлетворены» – были определены как тенденция к отрицанию удовлетворенности тем или иным фактором, а ответы в диапазоне от 0,6 до 1 – «скорее удовлетворены, чем не удовлетворены» и «удовлетворены» – были определены как тенденция к удовлетворенности.

Анализируя тенденции, определяющие развитие рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике отметим, что 95 % юридических лиц отмечают «развитие онлайн-услуг и цифровых технологий» (35 ответов) и «рост потребности в специализированных услугах» (35 ответов), что может быть связано с тем, что бизнесу крайне важно адаптироваться к новым технологиям и решать узкоспециализированные вопросы, такие как защита прав собственности и предпринимательская деятельность. Также для 84 % юридических лиц важным является решение проблем, связанных со «сложностями адаптации к юридическому пространству РФ» (31 ответ).

В свою очередь, 97 % опрошенных физических лиц наиболее важной тенденцией развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике определяют «расширение рынка юридических услуг» (190 ответов) и «сложности адаптации к российскому правовому пространству» (181 ответ) или 92 %, что можно объяснить тем, что жители региона сталкиваются с необходимостью решения повседневных правовых вопросов, таких как защита прав собственности, семейные споры и наследование. Менее значимой тенденцией развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике 63 % физических лиц считают «рост конкуренции», так как их выбор чаще основывается на доверии и репутации исполнителя услуг, а не на конкуренции среди юридических фирм.

Тем не менее, развитие рынка юридических услуг в ДНР сталкивается с множеством барьеров, требующих комплексного подхода и внимательного изучения. Создание эффективного и конкурентоспособного рынка юридических услуг является залогом улучшения региональной и отраслевой экономики, а также правовой среды и обеспечения высокого уровня защиты прав граждан и бизнеса.

Именно поэтому, особое значение в рамках нашего исследования имеют ответы заказчиков юридических услуг о барьерах развития соответствующего рынка. Сравним результаты опросов физических и юридических лиц для чего преобразуем их в относительные величины и представим в виде глифов –

пятиугольников (исходя из вариантов ответов респондентов), которые изображены на рисунке 2.16.

Принимая во внимание ответы респондентов (физических лиц), а также их визуализацию в форме пятиугольников можно сделать вывод, что недостаточная информированность о юридических услугах, нестабильность правового регулирования и нехватка квалифицированных кадров являются основными барьерами развития исследуемого нами рынка в 2024 г. в Донецкой Народной Республике (о чем также идет речь в [270])

В свою очередь, по мнению юридических лиц, ключевые барьеры развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике связаны с недостатком инвестиций в инфраструктуру, экономической нестабильностью и неоднозначностью законодательного поля («неопределённость правового положения»).

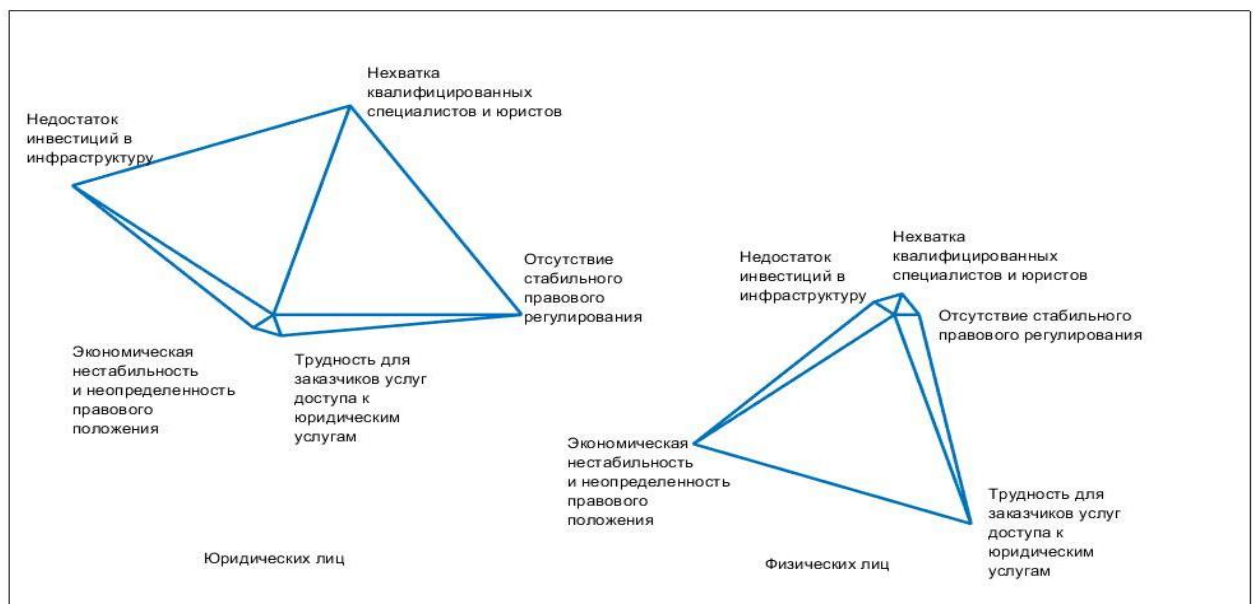
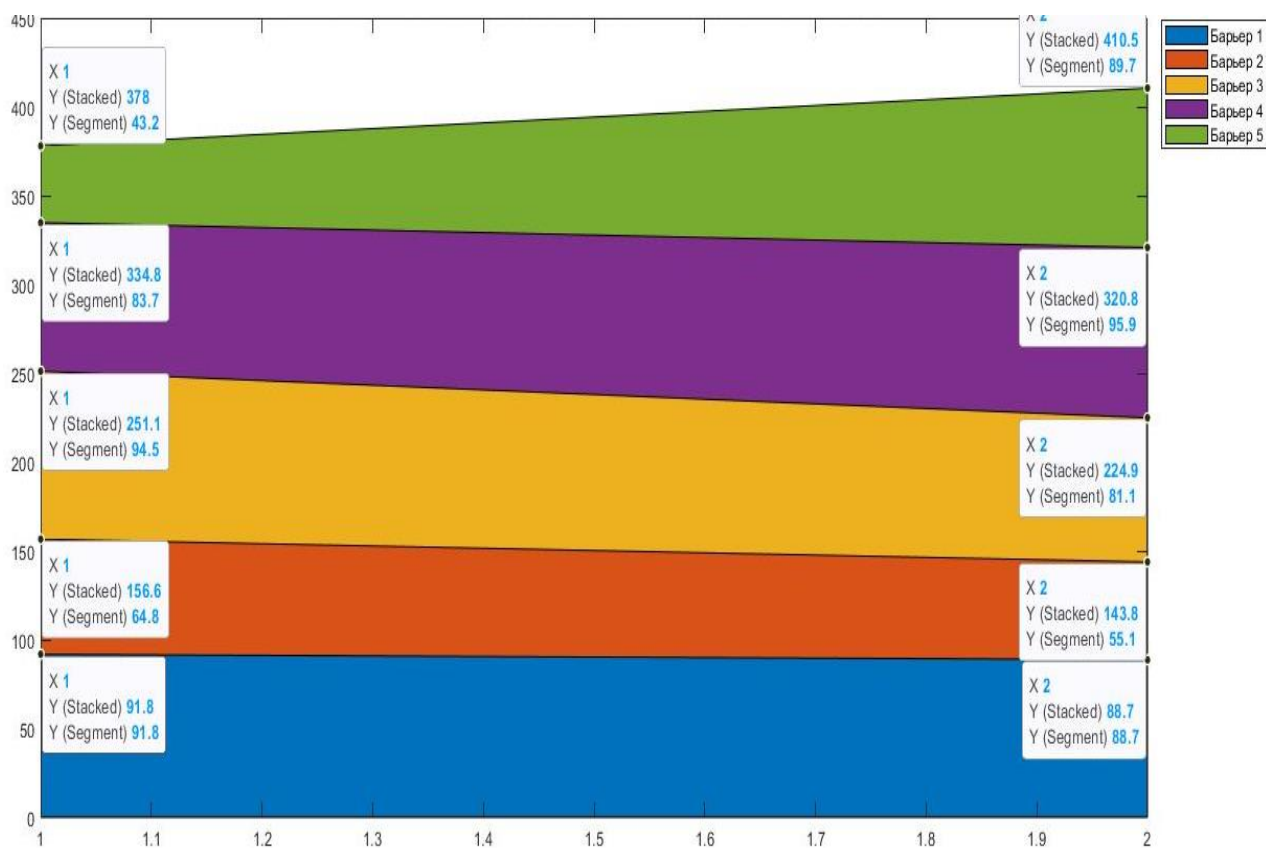


Рисунок 2.16 – Пятиугольники барьеров развития рынка юридических услуг (авторская разработка)

На рисунке 2.17 сопоставлены площади пятиугольников барьеров развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике исходя из ответов как юридических, так и физических лиц.

Вышесказанное позволяет акцентировать внимание на том, что основным барьером развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике является несовершенство законодательства, что с одной стороны связано с переходным периодом, а с другой – с отсутствием соответствующих организационно-экономических механизмов и экономических моделей, и путей выхода из сложившейся ситуации. Кроме того, очевидно, что такое положение дел во многом связано с недостатком инвестиций в рынок юридических услуг, что влияет и на ключевые факторы его развития [271, 272].



«X1» - значения площади пятиугольника исходя из ответов юридических лиц;
«X2» - значения площади пятиугольника исходя из ответов юридических лиц.
Барьер 1 – Отсутствие стабильного правового регулирования, что затрудняет предсказуемость и доверие к юридической системе.
Барьер 2 – Нехватка квалифицированных специалистов и юристов.
Барьер 3 – Недостаток инвестиций в инфраструктуру, включая электронные системы для юридических услуг и обучение кадров.
Барьер 4 – Экономическая нестабильность и неопределенность правового положения мешают развитию долгосрочных юридических проектов и привлечению внешних инвесторов.
Барьер 5 – Трудность для заказчиков доступа к юридическим услугам из-за недостаточной

Рисунок 2.17 – Площади пятиугольников барьеров развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике (авторская разработка)

Аналогично анализу барьеров развития исследуемого нами рынка рассмотрим его ключевые факторы, следуя единой логике. Так, на рисунке 2.18 представлены пятиугольники ключевых факторов (по мнению респондентов) развития рынка юридических услуг.

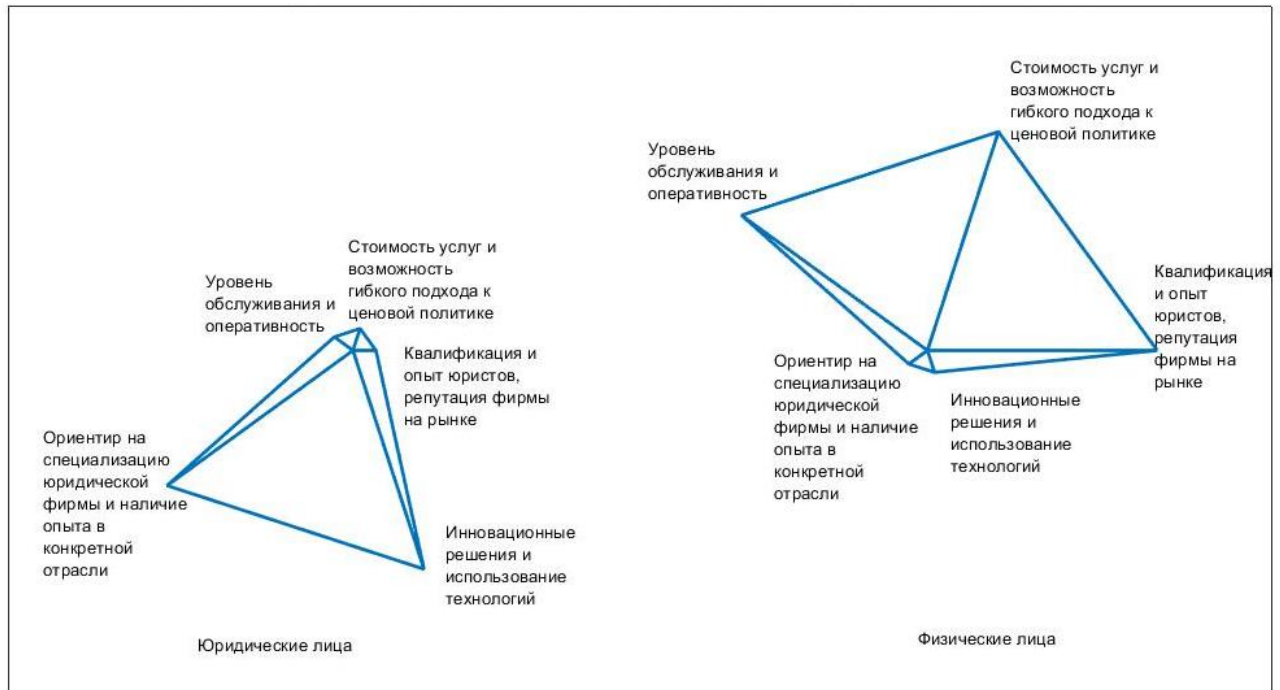


Рисунок 2.18 – Пятиугольники ключевых факторов развития рынка юридических услуг (авторская разработка)

Нельзя не отметить, что юридические лица к ключевым факторам развития рынка юридических услуг отнесли необходимость постоянного повышения качества услуг и оперативность их оказания во взаимосвязи с обязательным опытом работников юридической фирмы и их способность реализовывать инновационные подходы и нестандартные технологии решения проблем. В свою очередь, физические лица – заказчики юридических услуг склонны полагать, что факторами развития исследуемого нами рынка являются, в первую очередь репутация юридических фирм и возможность гибкого подхода к ценовой политике. Сказанное, в «количественном» эквиваленте подтверждают результаты расчетов площадей пятиугольников ключевых факторов развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике (рис. 2.19).

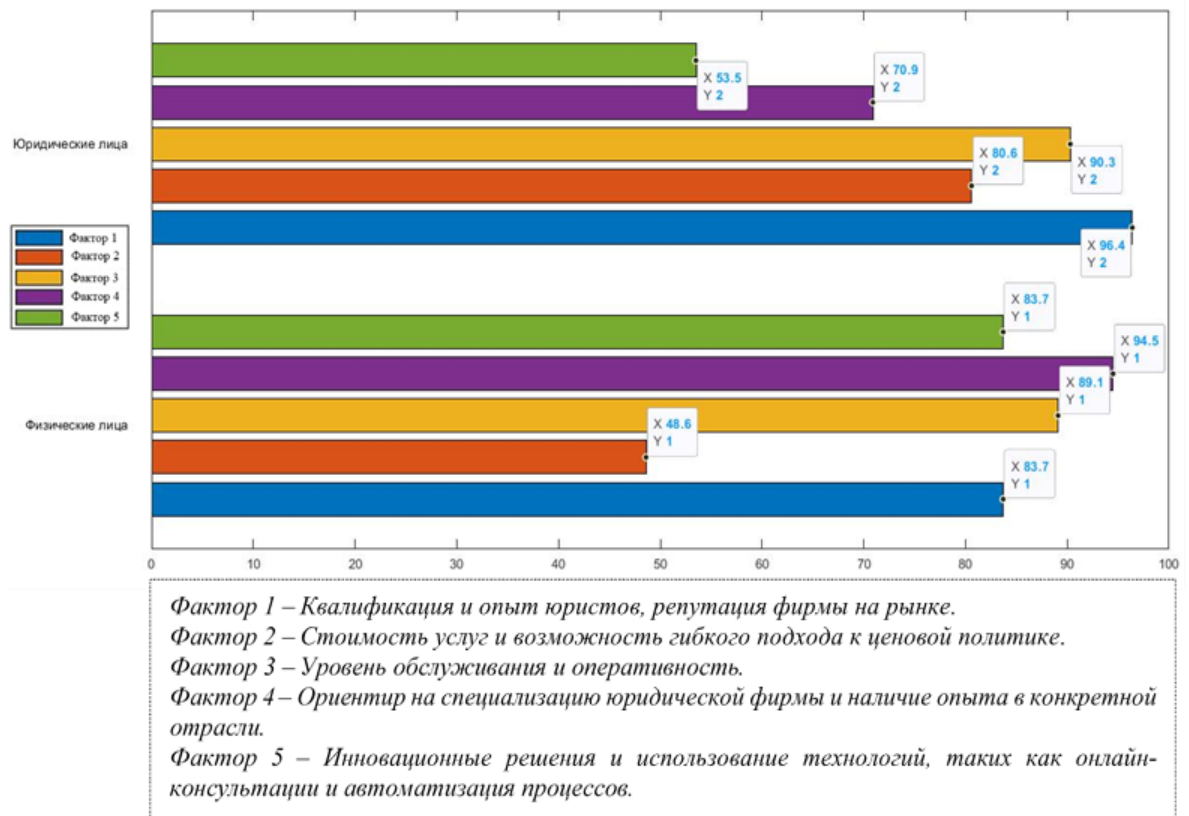


Рисунок 2.19 – Площади пятиугольников ключевых факторов развития рынка юридических услуг (авторская разработка)

Критический анализ вышесказанного и результаты опроса респондентов, позволили сформировать матрицу «обращений в юридические фирмы» – «барьеры развития рынка юридических услуг», «ключевые факторы развития рынка юридических услуг», содержание которой раскрыто в таблице 2.18. Представленная матрица позволяет последовательно сопоставить мнения юридических и физических лиц (заказчиков юридических услуг) относительно барьеров и факторов развития исследуемого нами рынка по последним годам.

Так, нельзя не отметить, что результаты показывают, что сохраняется ряд устойчивых барьеров на протяжении нескольких лет. Отсутствие стабильного правового регулирования, затрудняющее предсказуемость и доверие к юридической системе, наблюдалось как в 2021 г., так и в 2022 г., что связано вполне с объективными причинами в Донецкой Народной Республике.

Таблица 2.15 – Матрица «обращения в юридические фирмы» – «барьеры развития рынка юридических услуг», «ключевые факторы развития рынка юридических услуг» (авторская разработка)

Год	Ответы респондентов – юридических лиц заказчиков юридических услуг										Ответы респондентов – физических лиц заказчиков юридических услуг									
	Барьеры развития рынка юридических услуг					Ключевые факторы развития рынка юридических услуг					Барьеры развития рынка юридических услуг					Ключевые факторы развития рынка юридических услуг				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2021	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
2022	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2023		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2024		✓				✓		✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

Примечание.
 Барьер 1 – Отсутствие стабильного правового регулирования, что затрудняет предсказуемость и доверие к юридической системе.
 Барьер 2 – Нехватка квалифицированных специалистов и юристов.
 Барьер 3 – Недостаток инвестиций в инфраструктуру, включая электронные системы для юридических услуг и обучение кадров.
 Барьер 4 – Экономическая нестабильность и неопределенность правового положения мешают развитию долгосрочных юридических проектов и привлечению внешних инвесторов.
 Барьер 5 – Трудность для заказчиков доступа к юридическим услугам из-за недостаточной информированности о современных системах и возможностях.
 Фактор 1 – Квалификация и опыт юристов, репутация фирмы на рынке.
 Фактор 2 – Стоимость услуг и возможность гибкого подхода к ценовой политике.
 Фактор 3 – Уровень обслуживания и оперативность.
 Фактор 4 – Ориентир на специализацию юридической фирмы и наличие опыта в конкретной отрасли.
 Фактор 5 – Инновационные решения и использование технологий, таких как онлайн-консультации и автоматизация процессов.

Недостаток инвестиций в инфраструктуру выступал весомым барьером в 2021-2023 г., что обусловлено нежеланием потенциальных инвесторов вкладываться в данный рынок из-за экономической нестабильности и неопределенности политических условий. Данная тенденция создает некий «замкнутый круг», ведь отсутствие инвестиций ограничивает развитие инфраструктуры, что не способствует привлечению более крупных денежных потоков. Важно отметить, что подобная ситуация влияет и на качество подготовки кадров, что особо ярко проявилось в 2023 г. и 2024 г.

Трудность доступа к юридическим услугам для заказчиков, связанная с недостаточной информированностью о новых технологических решениях, сохранялась на протяжении 2021-2022 г., что может быть обусловлено недостаточным продвижением образовательных инициатив и программ, нацеленных на увеличение осведомленности о преимуществах современных юридических технологий. Однако, постепенное развитие цифровизации приводит к преодолению данного барьера в последние два года.

Необходимо отметить, что в 2023 и 2024 годах на первый план выходит такой барьер развития рынка юридических услуг, как нехватка квалифицированных специалистов. Переход к российской системе управления подразумевает не только смену кадров, но и масштабное обучение персонала, адаптацию к новым стандартам работы. Это изменение может быть связано с миграционными процессами, изменениями на рынке труда и демографическими сдвигами. В результате нехватка кадров становится решающим фактором, сдерживающим развитие рынка юридических услуг, и требует более пристального внимания как со стороны юридических фирм, так и со стороны государства в плане образовательной политики и создания более привлекательных условий труда.

Анализируя представленные данные по годам, можно заметить определенные тенденции и изменения в ответах юридических и физических лиц. Речь идет о нехватке квалифицированных специалистов, недостатке инвестиций в инфраструктуру и сложности доступа к юридическим услугам.

При этом отметим, что, например, в 2023 году физические лица не упоминали о нехватке специалистов и юристов, тогда как на остальных барьерах развития рынка юридических услуг акцентировали внимание. Это может свидетельствовать о начале процесса адаптации рынка труда к потребностям юридической сферы, хотя отсутствие правового регулирования и инвестиций продолжает оставаться значительным препятствием для устойчивого развития исследуемого нами рынка.

Важно отметить, что требуется осуществление формальной инкорпорации законодательства Донецкой Народной Республик в российское правовое поле и данный процесс неизбежно затрагивает многочисленные сферы, включая экономику, гражданское право, систему социального обеспечения. Важно отметить, что внимание к экономической нестабильности и неопределенности правового положения остается актуальным вопросом на протяжении всех анализируемых лет.

Отметим, что в 2024 году «фокус» сместился, и снова подчеркивается нехватка квалифицированных юристов, вероятно, указывая на ошибочность предыдущих предположений о стабилизации данного вопроса. Это может быть связано с еще более активным процессом вхождения Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации, что представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий в себя ряд юридических, политических и административных аспектов. Рынок труда не смог должным образом отреагировать на изменения и требуется больше времени для подготовки специалистов, что невозможно без должного инвестирования в образование и развитие навыков.

Стабильность в выделении такого барьера, как недостаточная информированность о доступных юридических услугах на протяжении всех анализируемых лет свидетельствует о слабой системе коммуникации и образования для конечных пользователей юридических услуг.

Так, трудно поспорить с тем, что важно вести активную информационно-просветительскую работу, объясняя населению особенности «нового» правового

порядка, его преимущества и обязательства. Лишь при условии создания устойчивого диалога между государством и обществом можно достичь успешной интеграции, способствующей дальнейшему миру и стабильности в регионе. Решение этой проблемы, очевидно, требует комплексного подхода, включая, например, разработку стратегии цифровизации рынка юридических услуг.

Здесь уместно обратить внимание, что в период с 2021 г. по 2024 г. рынок юридических услуг демонстрирует заметные изменения в приоритетах и ожиданиях как юридических, так и физических лиц. Ключевые факторы, влияющие на его развитие, остаются стабильными, однако их значимость периодически меняется. Обе группы респондентов сходятся во мнении относительно важности квалификации и опыта юристов, а также репутации юридической фирмы на рынке.

При этом юридические лица все больше уделяют внимания инновационным решениям и использованию технологий, особенно онлайн-консультациям и автоматизации процессов. Эта тенденция стала особенно заметной с 2022 г. и была связана с необходимостью удаленного оказания юридических услуг. Также сохранение данной тенденции обусловлено началом проведения специальной военной операции. Физические лица лишь к 2024 г. начали осваивать и принимать в полной мере технологические новшества, что в очередной раз подчеркивает важность цифровизации рынка юридических услуг.

Сравнивая ответы физических и юридических лиц, можно заметить, что стоимость услуг и гибкость ценовой политики остаются более значимыми для физических лиц на протяжении всего исследуемого периода. В то время как юридические лица все больше внимания (особенно с 2023 г.) уделяют уровню обслуживания и оперативности. Подобное различие указывает на то, что юридические лица готовы вкладываться в более качественные и «быстродейственные» юридические услуги, даже если это требует увеличения бюджета, в то время как физические лица остаются более чувствительными к цене.

Другими словами, несмотря на множество идентичных факторов, характерных, как юридическим, так и физическим лицам, различия в выборе ключевых факторов развития рынка юридических услуг позволяют юридическим фирмам разрабатывать более действенные стратегии, индивидуализировать предложения и удовлетворять специфические потребности каждого клиента. Активная цифровизация и ориентация на специализацию юридических услуг свидетельствует о динамическом развитии исследуемого нами рынка и необходимости его постоянной адаптации к изменяющимся запросам заказчиков услуг.

При этом вышесказанное во многом оказало влияние на процесс моделирования прогноза обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц. Для этого, учитывая результаты анализа специальной экономической литературы, посвященной вопросам создания математических и статистических моделей (здесь выделим, например, публикации [273, 274, 275]) была выбрана имитационная модель прогнозирования в основу которой положен метод «Монте-Карло». Это связано с тем, что реализация данного метода основана на случайной выборке и статистическом анализе, который используется для оценки вероятностных распределений результатов и учитывает определенную долю неопределенности, что крайне актуально для исследуемого нами рынка юридических услуг (особенно в современных условиях Донецкой Народной Республики) [276, 277].

Кроме того, именно результат реализации метода «Монте-Карло» позволит обосновать адекватность предложенной ранее регрессионной модели обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц (формула 2.13). Полученная выборка обращений представлена на рисунке 2.20.

Данная выборка состоит из 48 точек временного диапазона с 2021 по 2025 г. Анализируя рисунок 2.20, можно предположить, что в числе обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц присутствует «сезонность». Это может быть связано, например, с окончанием финансового года, когда фирмы проводят инвентаризацию и подводят итоги своей

деятельности, а физические лица, в свою очередь, могут обращаться за юридической помощью в связи с получением налоговых уведомлений, необходимостью оформить наследство или составить завещание.

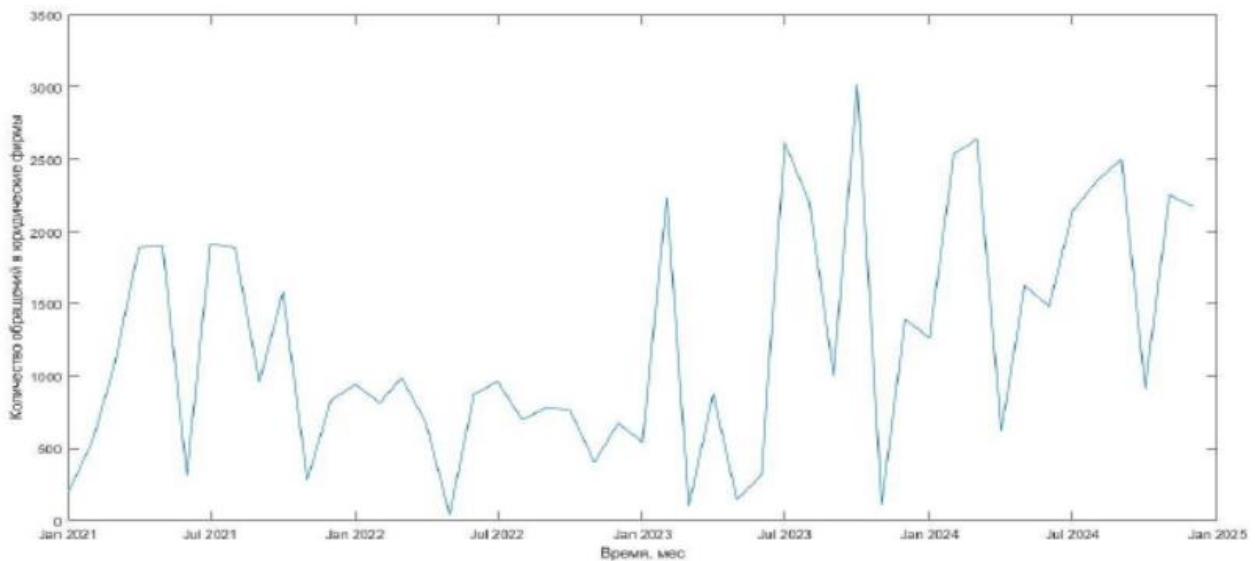


Рисунок 2.20 – Выборка обращений в юридические фирмы за период с 2021 г. по 2025 г. при помощи модели «Монте-Карло» (авторская разработка)

Другими словами, конец года и начало следующего становятся пиковым периодом для обращений в юридические фирмы. Отметим, что весной и летом наблюдается рост числа сделок с недвижимостью, что также влияет на частоту обращений в юридические фирмы. Этот период часто выбирают для покупки или продажи жилья, а также для оформления договоров аренды, что требует оказания соответствующих юридических услуг. Как правило, весенне-летний сезон характеризуется увеличением числа обращений за консультацией по вопросам, связанным с регистрацией прав собственности, составлением договоров и разрешением споров между арендодателями и арендаторами.

При этом, в полученной выборке детерминированную «сезонную» часть калибруем с использованием метода наименьших квадратов. Это означает, что в процессе анализа временного ряда обращений в юридические фирмы выделяем и подбираем фиксированный сезонный компонент обращений, который имеет свойство повторения с некоторой периодичностью.

Результат калибровки имеющейся выборки количества обращений в юридические фирмы методом наименьших квадратов представлен на рисунке 2.21.

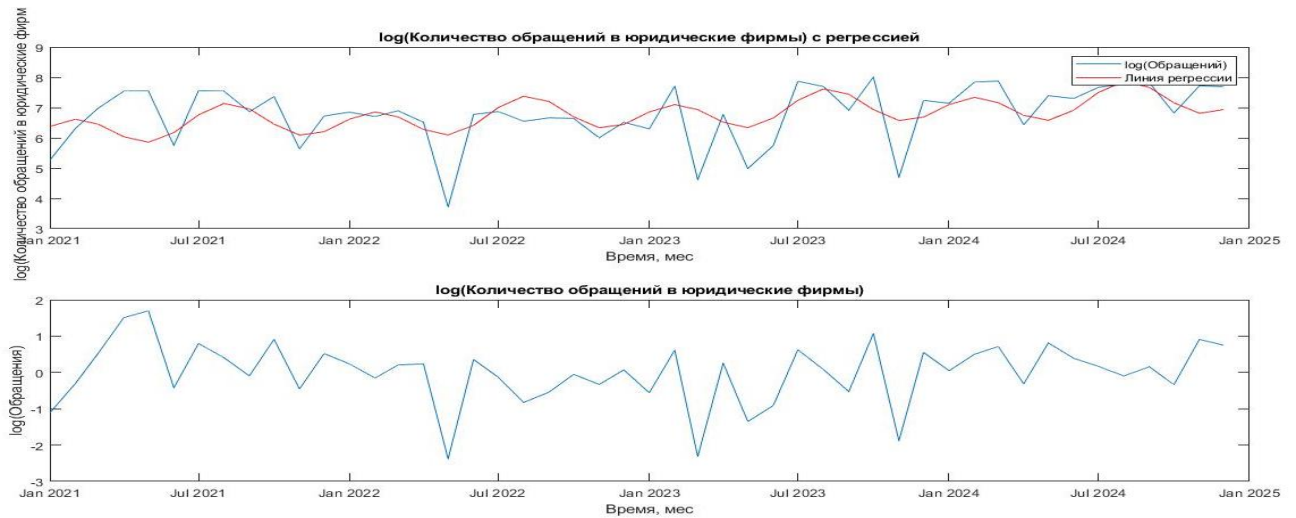


Рисунок 2.21 – Калибровка выборки обращений в юридические фирмы за период с 2021 по 2025 г. методом наименьших квадратов
(авторская разработка)

На рисунке 2.21 выделена линия регрессии, которая, одновременно, является калибровочной составляющей выборки обращений. Здесь стоит обратить внимание, что детерминированная часть модели, которая основана на закономерности линии тренда регрессии позволяет сделать прогноз, однако в модели не учтены случайные колебания, т.н. стохастическая часть.

Речь идет о случайных колебаниях, которые не могут быть предсказаны и могут быть вызваны множеством факторов, включая случайные события на рынке юридических услуг (например, принятия новых нормативно-правовых актов, реализация новых программ развития региональных отраслевых рынков и т.д.). Стохастическая часть модели учитывает случайные факторы и описывает среднее возвращение методом Орнштейна-Ахленбека:

$$dX_t = (\alpha - kX_t)dt + \sigma dW_t + J(\mu_j \sigma_j) d\Pi(\omega) \quad (2.14)$$

где:

α, k – параметры возвращения к среднему уровню тренда;

σdW_t – стандартное Броуновское движение, описывающее возможность хаотического порядка;

$\mu_j \sigma_j$ – нормальное распределение со средним и стандартным отклонением;

$\Pi(\omega)$ – Пауссоновский процесс нормального распределения.

В ходе исследования была проведена калибровка стохастической модели по дискретизированному уравнению:

$$X_t = \alpha \Delta t + \varphi X_{t-1} + \sigma \delta \quad (2.15)$$

С вероятностью $(1-\omega \Delta t)$ и,

$$X_t = \Delta t + \varphi X_{t-1} + \mu_j + \sigma_j \delta_j$$

$$f(X_t, X_{t-1}) = (\omega \Delta t) N_1(X_t, X_{t-1}) + (1 - \omega \Delta t) N_2(X_t, X_{t-1})$$

$$N_1(X_t, X_{t-1}) = (2(\pi(\sigma^2 + \sigma_j^2)))^{-1/2} \exp\left(\frac{-(X_t - \alpha \Delta t - \varphi X_{t-1} - \mu_j)^2}{2(\sigma^2 + \sigma_j^2)}\right)$$

$$N_2(X_t, X_{t-1}) = (2\pi\sigma^2)^{-1/2} \exp\left(\frac{-(X_t - \alpha \Delta t - \varphi X_{t-1})^2}{2\sigma^2}\right)$$

В свою очередь, параметры уравнения калибруются путем минимизации отрицательной логарифмической функции правдоподобия:

$$\min_{\theta} \rightarrow \sum_{t=1}^T \log(f X_t, X_{t-1}) \quad (2.16)$$

Ключевым результатам стохастической части модели является получение ее ключевых параметров, а именно:

- $\alpha = 11,3$ (коэффициент, отражающий динамику системы; в нашем случае речь идет о темпе роста обращений в юридические фирмы в исследуемый период);
- $k = 230$ (коэффициент, который влияет на стабильность системы; высокое значение указывает на стабильность обращений в юридические фирмы в исследуемый период);
- $\mu_j = 0,33$ (коэффициент средних значений динамики; демонстрирует систематическое ожидаемое повышение обращений в юридические фирмы в исследуемый период);

- $\sigma_j = 0,15$ (стандартное отклонение для случайного процесса, связанного со средним значением динамики; в нашем случае указывает на стабильность обращений в юридические службы в исследуемый период);
- $\varphi = 13,64$ (коэффициент интенсивности случайного события или процесса; применительно к исследуемой проблематике свидетельствует об умеренной интенсивности изменения обращений в юридические в фирмы за анализируемый период);

Имитация при помощи реализации метода «Монте-Карло» выполнялась с применением российской платформы математических вычислений и динамического моделирования Engage. Результаты симуляции представлены на рисунке 2.22. Полученная имитационная модель проверена коэффициентом детерминации, который составил 0,968, что свидетельствует о высокой достоверности полученных результатов.

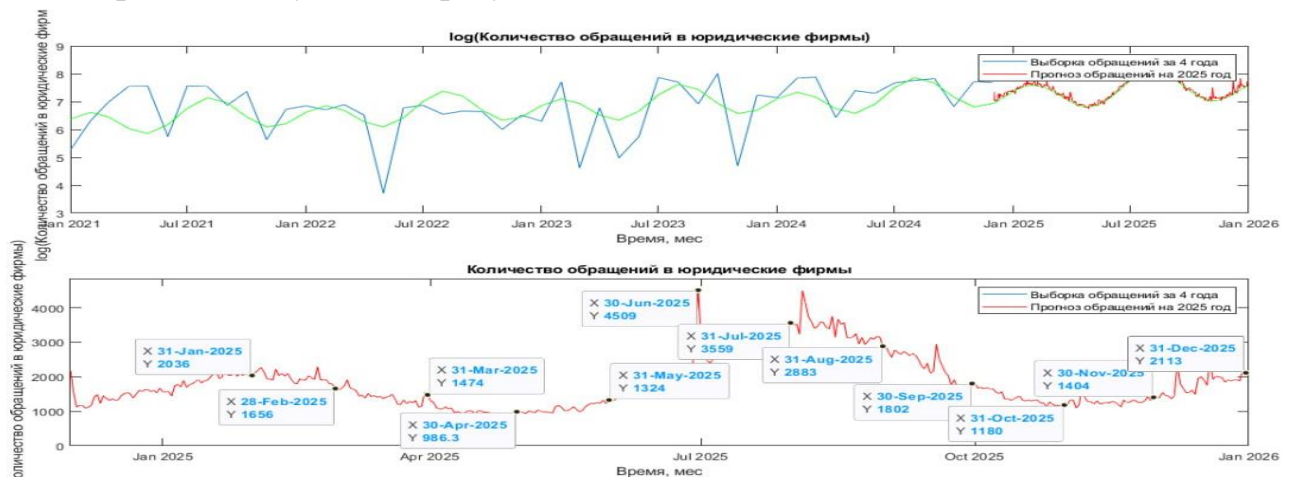


Рисунок 2.22 – Реализация имитационной модели (метод «Монте-Карло») обращений в юридические фирмы с 2024 г. по 2025 г. (авторская разработка)

При этом на рисунке 2.22 указано ежемесячное прогнозируемое количество обращений в юридические фирмы в 2025 г. Нельзя не отметить, что итоговое прогнозируемое их количество (24 926) в 2025 г. больше на 2423 или на 10,77 %, чем в 2024 г.

Таким образом, в ходе данного этапа исследования определены современные барьеры развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации. Этому способствовало как проведение анкетного опроса

заказчиков юридических услуг (физических и юридических лиц), так и моделирование количества их обращений за последние 4 года. Кроме того, выявленные барьеры логично сопоставлены с ключевыми факторами развития рынка юридических услуг, которые были отмечены респондентами с 2021 г. по 2024 г. Логическим завершением данного этапа исследования стала разработка имитационной модели обращений в юридические фирмы, реализация которой позволила спрогнозировать их количество в 2025 г. и обосновать высокий уровень ее достоверности при помощи проверки коэффициентом детерминации.

Выводы по главе 2

Результаты исследования рынка юридических услуг в условиях цифровизации нашли свое отражение в следующих выводах.

1. На основании анализа функционирования зарубежных рынков юридических услуг обосновано, что их будущее неразрывно связано с адаптацией к быстро меняющимся экономическим и технологическим ландшафтам. В ходе исследования раскрыты особенности функционирования зарубежных рынков юридических услуг. Рассмотрены основные тенденции развития данного рынка в странах БРИКС, а также уделено особое внимание анализу наиболее популярных юридических услуг в данных странах, их целевой направленности и перспективам их развития. Обосновано, что итогом интеграции цифровых технологий в функционирование рынка юридических услуг станет рост эффективности деятельности фирм, расширение клиентской базы, повышение конкурентоспособности, расширение спектра оказываемых услуг и обеспечение доступности населения к своевременному получению необходимой юридической услуги. Определяющим вектором для юридических фирм, которые стремятся занять лидирующие позиции на данном рынке станет именно адаптация к процессам цифровизации.

2. При изучении российского рынка юридических услуг выявлена тенденция к его освобождению от конкуренции со стороны иностранных

компаний, что послужило хорошей возможностью к росту и успешному развитию отечественных юридических фирм. Вызовы цифровизации при этом требуют повышенной готовности, гибкости и способности к постоянному обучению со стороны исполнителей юридических услуг. Обосновано, что активное использование новых технологий для расширения перечня предлагаемых юридических услуг, внедрение искусственного интеллекта для оптимизации работы сотрудников фирм, блокчейн, стартапы, LegalTech и другие инновации могут стать инструментом, который позволит российскому рынку юридических услуг успешно конкурировать, как на внутреннем, так и на международном рынках. Логическим следствием сказанного стали результаты анализа деятельности 10 ведущих отечественных юридических фирм, которые подкреплены как описанием их ключевых услуг, так и математической моделью подсчета их рейтинга, что может послужить основой для дальнейшего анализа особенностей исследуемого нами рынка.

3. Определение современных барьеров, «сдерживающих» неизбежное развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации позволило установить их взаимосвязь с ключевыми факторами, определяющими динамику функционирования и развития исследуемого нами рынка. Полученные в результате опроса заказчиков и исполнителей юридических услуг эмпирические данные и последующее математическое моделирование обращений позволило получить комплексное представление текущего состояния исследуемого нами рынка в Донецкой Народной Республике. В свою очередь для прогнозирования будущих тенденций была разработана имитационная модель обращений в юридические фирмы, которая была подтверждена высоким коэффициентом детерминации. Ориентиром для участников рынка юридических услуг в регионе, как в планировании деятельности, так и в разработке стратегий адаптации к цифровым изменениям, может служить разработка прогностической модели развития рынка юридических услуг.

Основные результаты исследования представлены в работах [278, 279, 280, 281].

ГЛАВА 3

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

3.1 Моделирование стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики

Результаты исследования особенностей функционирования рынка юридических услуг приводят к необходимости разработки стратегии его цифровизации для развития в современных условиях, причем с учетом особенностей региональной экономики (о чем речь идет, например, в обстоятельных исследованиях [285, 286]). Здесь стоит, прежде всего, обратить внимание, что Указом Главы Донецкой Народной Республики от 29.12.2023 г. № 644 «Об утверждении Стратегии в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Донецкой Народной Республики» принята стратегия, подразумевающая цифровую трансформацию следующих сфер: государственное управление, безопасность, транспорт и логистика, образование и наука, социальная сфера, культура, экология и природопользование, строительство, развитие городской среды [287]. Однако, из анализа содержания данной стратегии, следует, что вопросы цифровой трансформации сферы экономики практически не затронуты, что актуализирует разработку стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики.

Исходным пунктом реализации вышесказанного, как уже неоднократно было отмечено, должно быть четкое понимание, что разработка стратегии цифровизации рынка юридических услуг должна основываться на принципах, учитывающих специфику региона и его текущее состояние:

- принцип целесообразности и приоритетности (стратегия должна фокусироваться на наиболее актуальных проблемах и потребностях рынка,

а не стремиться к всеобъемлющей и нереалистичной цифровизации всего спектра социально-экономических отношений, этому должно способствовать определение приоритетных направлений, начиная с наиболее эффективных и легко реализуемых проектов);

- принцип последовательности (стратегия должна предусматривать поэтапную реализацию, с четким определением этапов, индикаторов и контрольных точек, особенно для пилотных проектов, чтобы оценить эффективность и скорректировать дальнейшие шаги);
- принцип доступности (мероприятия в рамках стратегии должны быть доступны для всех участников рынка юридических услуг, вне зависимости от их размера, технических возможностей и уровня цифрового развития, для чего кроме всего прочего необходимо обеспечить доступ к необходимой инфраструктуре и обучению);
- принцип интеграции (в рамках стратегии цифровые решения должны быть интегрированы в существующие системы и базы данных субъектов рынка юридических услуг, что позволит избежать дублирования информации и повысить эффективность работы и качество оказываемых услуг);
- принцип координации (стратегия должна учитывать систематическое взаимодействие всех участников рынка юридических услуг, в рамках, например, единой цифровой платформы);
- принцип экономичности (планируемые мероприятия в рамках единой стратегии должны быть экономически обоснованными и приносить ощутимую экономическую выгоду всем участникам рынка, а затраты на их реализацию не больше потенциального (альтернативного) дохода;
- принцип адаптивности (стратегия должна быть гибкой и адаптивной к изменениям на рынке и внешней среде, для чего необходимо постоянно мониторить результаты и корректировать план в соответствии с текущими вызовами и угрозами);

- принцип обучения (необходимо обеспечить обучение субъектов рынка юридических услуг, чтобы помочь им освоить новые цифровые технологии, решения, платформы).

В целом если говорить о реализации указанных выше принципов, все они, так или иначе, направлены на развитие рынка юридических услуг через призму цифровизации взаимовоздействия как их исполнителей, так и заказчиков через призму деятельности государственных органов, общественных организаций, средств массовой информации и т.д. Другими словами, влияние цифровых технологий помогает исполнителям работать эффективнее, а заказчикам получать качественную и своевременную правовую помощь [288, 289].

Такой, своего рода, субъектно-объектный подход (юридическая фирма – услуга; клиент – услуга), по нашему мнению, должен реализовываться в рамках соответствующей модели стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики. При этом, такая модель должна являться:

- формой систематизации знаний, симбиозом очевидных положений и новых представлений о логике цифровизации рынка юридических услуг, демонстрировать реальность через призму будущих «эталонных» ее параметров;
- средством концентрации практических действий, представленных в виде, своего рода, дорожной карты для достижения поставленных целей и, как указано выше, формирования необходимых параметров для реальности рынка юридических услуг;
- инструментом интеграции знаний о развитии рынка юридических услуг в практическую деятельность и наоборот.

Вышесказанное, по нашему мнению, гармонично соединяется в модели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, которая представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике
(авторская разработка)

Главная цель стратегии цифровизации рынка юридических услуг – создать доступный, эффективный, прозрачный и клиентоориентированный рынок юридических услуг, используя цифровые технологии. Достижение этого становится возможным при формировании, своего рода, каскада подцелей и соответствующих задач, решение которых формирует параметры цифровизации рынка юридических услуг.

Реализация первой подцели (параметр – доступность) связанная с повышением доступности юридических услуг требует решения ряда первоочередных задач:

- расширения доступа к юридическим услугам для всех слоев населения, включая малообеспеченных и жителей отдаленных районов;
- уменьшения стоимости юридических услуг за счет автоматизации и оптимизации процессов;
- развития цифровой платформы для оказания юридических консультаций и услуг и др.

Вторая подцель (параметр – эффективность) достигается путем повышения эффективности юридических услуг, что связано, как минимум, с:

- внедрением цифровых инструментов автоматизации рутинных задач (составление документов, анализ информации, управление делами и т.д.);
- повышением производительности труда работников юридических фирм за счет использования технологий искусственного интеллекта и больших данных;
- снижения операционных издержек юридических фирм за счет оптимизации их бизнес-процессов и др.

Повышение качества юридических услуг предстает в качестве третьей подцели (параметр – надежность), реализация которой предполагает:

- развитие системы контроля качества юридических услуг, основанной на использовании аналитических данных;

- использование цифровых инструментов для обеспечения более точного и объективного анализа информации, необходимой для качественного оказания юридических услуг;
- обеспечение прозрачности ценообразования и регулярного повышения качества оказываемых услуг и др.

Достижение четвертой подцели (параметр – инновационность) способствует развитию инноваций на рынке юридических услуг через:

- стимулирование создания и внедрения новых технологических решений для субъектов рынка юридических услуг;
- поддержание LegalTech-стартапов и компаний, разрабатывающих инновационные продукты и сервисы, особенно применительно к рынку юридических услуг;
- создание благоприятной среды для инвестиций в цифровые технологии, учитывающие специфику юридических услуг и др.

Решению указанных выше задач способствует ряд мероприятий, сущностная характеристика которых представлена в приложении Н. Их реализация позволит перекрёстно и системно решать задачи подцелей стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики с учетом, указанных выше параметров.

Очевидно, что самих по себе мероприятий недостаточно. Именно поэтому в приложении Н рассмотрены инструменты реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики через призму их особенностей и эффектов. При этом выбор конкретных инструментов для цифровизации рынка юридических услуг зависит от целей, ресурсов и дальнейшей динамики развития региональной и отраслевой экономики.

Трудно поспорить с тем, что применение инструментов реализации исследуемой нами стратегии, которые были рассмотрены в приложении Н неизбежно приведет к значительным позитивным изменениям на рынке юридических услуг, делая его более современным, эффективным и доступным для различных категорий населения. Именно такие инструменты должны быть

положены в основу соответствующих механизмов (приложение О), действие которых абсолютизируется в рамках предложенной нами ранее модели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.

Так, мы склонны полагать, что для реализации соответствующей стратегии необходимым является симбиоз действий, как минимум, механизмов: государственной поддержки и регулирования рынка юридических услуг; развития инфраструктуры рынка юридических услуг; стимулирования спроса и предложения на рынке юридических услуг; развития партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг; мониторинга и оценки результатов функционирования рынка юридических услуг.

Детализация указанных выше механизмов через призму направлений и векторов (приложение О) позволяют комплексно рассмотреть процесс их реализации, акцентируя внимание на их взаимосвязи. Стоит отметить, что успешная реализация стратегии требует скоординированных усилий государства, бизнеса, экспертного сообщества и граждан. Постоянный мониторинг, оценка и корректировка позволят добиться поставленных целей и создать эффективный, доступный и прозрачный рынок юридических услуг в Донецкой Народной Республике.

Так, направления и векторы реализации механизмов стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике можно представить в виде отдельных процессов, и соответствующих этапов, объединяющих вовлеченные стороны, действия и результаты.

Механизм государственной поддержки и регулирования рынка юридических услуг, направление «Финансовая поддержка (гранты, субсидии, льготное кредитование, налоговые льготы)»:

Этап 1. Определение приоритетов и критериев развития рынка юридических услуг:

- действия: государственные органы (министерство юстиции, министерство экономического развития, и т.д.) проводят анализ рынка юридических

услуг и определяют приоритетные направления цифровизации, например, развитие онлайн-медиации, создание платформ для электронного документооборота, развитие искусственного интеллекта для юридического анализа [290];

- вовлеченные стороны: государственные аналитики, эксперты отрасли, представители юридического сообщества;
- результат: список приоритетных направлений и четкие критерии для получения финансовой поддержки (например, наличие инновационного проекта, соответствие стандартам, социальная значимость).

Этап 2. Запуск программ финансовой поддержки субъектов рынка юридических услуг:

- действия: государственные органы разрабатывают и запускают программы грантов, субсидий, льготного кредитования, налоговых льгот;
- вовлеченные стороны: государственные финансовые органы, уполномоченные банки;
- результат: объявления о конкурсах на получение финансовой поддержки, условия участия, порядок подачи заявок.

Этап 3. Рассмотрение и утверждение заявок на получение финансовой поддержки субъектами рынка юридических услуг:

- действия: комиссии из экспертов и представителей государственных органов рассматривают поступившие заявки и принимают решение о предоставлении финансовой поддержки;
- вовлеченные стороны: экспертные комиссии, представители министерств, юристы;
- результат: список компаний и проектов, получивших финансовую поддержку, выделение средств;

Этап 4. Мониторинг и отчетность по результатам оказания финансовой поддержки субъектам рынка юридических услуг:

- действия: государственные органы ведут мониторинг использования предоставленных средств, оценивают результаты проектов, требуют отчетность;
- вовлеченные стороны: государственные аудиторы, представители министерств, получатели поддержки;
- результат: отчеты об эффективности использования средств, оценка результатов проектов.

Направление «Нормативно-правовое регулирование (законы, подзаконные акты, стандарты, упрощение процедур)»:

Этап 1. Исследование и разработка правовых основ развития рынка юридических услуг:

- действия: рабочие группы, состоящие из юристов, экспертов по информационным технологиям, представителей бизнеса, разрабатывают проекты законов, подзаконных актов, стандартов и регламентов;
- вовлеченные стороны: государственные юристы, эксперты, представители LegalTech компаний;
- результат: проекты нормативно-правовых актов, стандартов и регламентов, учитывающие специфику цифровой среды Донецкой Народной Республики.

Этап 2. Общественное обсуждение и доработка правовых основ развития рынка юридических услуг:

- действия: проекты выносятся на общественное обсуждение, проводятся консультации с вовлеченными сторонами, учитываются предложения и замечания;
- вовлеченные стороны: представители юридического сообщества, LegalTech компаний, потребители;
- результат: доработанные проекты нормативно-правовых актов, учитывающие мнение различных заинтересованных сторон.

Этап 3. «Утверждение» правовых основ развития рынка юридических услуг:

- действия: законопроекты рассматриваются и принимаются в парламенте, после чего подписываются главой государства и публикуются;
- вовлеченные стороны: Государственная дума (Народный совет), Президент (Глава);
- результат: принятые нормативно-правовые акты, вступившие в законную силу, регулирующие рынок юридических услуг и его дальнейшее развитие.

Этап 4. Мониторинг и контроль правовых основ развития рынка юридических услуг:

- действия: государственные органы осуществляют мониторинг соблюдения законодательства, проводят проверки и применяют санкции в случае нарушения;
- вовлеченные стороны: государственные надзорные органы;
- результат: соблюдение законодательства, обеспечение законности на рынке юридических услуг.

Направление «Государственные закупки»:

Этап 1. Определение потребностей субъектов рынка юридических услуг в цифровых технологиях:

- действия: государственные органы (суды, прокуратура и т.д.) проводят анализ и определяют потребность в цифровых технологиях (например, системы электронного документооборота, онлайн-платформы для взаимодействия с гражданами);
- вовлеченные стороны: представители государственных органов, IT-специалисты;
- результат: четкое понимание потребностей субъектов рынка юридических услуг в цифровых технологиях.

Этап 2. Формирование технических заданий:

- действия: разработка технических заданий для закупки цифровых технологий, включая функциональные и технические требования;
- вовлеченные стороны: IT-специалисты, представители госзаказчиков;

- результат: подробные технические задания, соответствующие потребностям.

Этап 3. Проведение тендеров и конкурсов:

- действия: публикация объявлений о тендерах, проведение конкурсов, оценка предложений;
- вовлеченные стороны: государственные органы, поставщики LegalTech-решений;
- результат: заключение государственных контрактов с выбранными поставщиками.

Этап 4. Внедрение и мониторинг:

- действия: внедрение цифровых решений в государственных органах, мониторинг их работы, оценка эффективности;
- вовлеченные стороны: представители государственных органов, поставщики;
- результат: эффективное внедрение цифровых решений в работу государственных юридических органов.

Механизм развития инфраструктуры рынка юридических услуг, направление «Образовательная инфраструктура»:

Этап 1. Разработка образовательных программ для субъектов рынка юридических услуг:

- действия: рабочие группы из преподавателей, юристов, IT-специалистов разрабатывают программы обучения по LegalTech, которые включают в себя современные технологии и их применение в юридической практике;
- вовлеченные стороны: представители учебных заведений, юристы, IT-специалисты;
- результат: разработанные образовательные программы по LegalTech.

Этап 2. Реализация образовательных программ для субъектов рынка юридических услуг:

- действия: включение курсов по LegalTech в образовательные программы вузов, организация курсов повышения квалификации;

- вовлеченные стороны: учебные заведения, преподаватели, студенты;
- результат: подготовка квалифицированных специалистов с навыками работы в цифровой среде.

Направление «Технологическая инфраструктура»:

Этап 1. Развитие интернет-инфраструктуры рынка юридических услуг:

- действия: государственные органы реализуют национальные программы по развитию широкополосного доступа в интернет;
- вовлеченные стороны: операторы связи, министерство цифрового развития, местные администрации;
- результат: доступность высокоскоростного интернета во всех районах, включая сельские районы.

Этап 2. Развитие облачных технологий на рынке юридических услуг:

- действия: развитие облачной инфраструктуры для хранения и обработки юридической информации, предоставление доступа к облачным ресурсам для юридических фирм;
- вовлеченные стороны: поставщики облачных услуг, IT-специалисты, министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций;
- результат: доступность облачных сервисов для субъектов рынка юридических услуг.

Этап 3. Создание центра обработки данных рынка юридических услуг:

- действия: создание и развитие центра обработки данных, обеспечивающих надежное хранение и обработку юридических данных;
- вовлеченные стороны: государственные и частные инвестиционные компании;
- результат: надежная технологическая инфраструктура для хранения юридических данных.

Направление «Информационная инфраструктура»:

Этап 1. Разработка реестра юристов:

- действия: создание государственного онлайн-реестра юристов с возможностью проверки их квалификации;

- вовлеченные стороны: министерство юстиции, палата адвокатов;
- результат: единый онлайн-реестр лицензированных юристов.

Этап 2. Создание базы юридических документов:

- действия: создание единой открытой (с учетом особенностей отдельных документов) онлайн-библиотеки с текстами законов, судебной практики и других юридических документов;
- вовлеченные стороны: государственные библиотеки, суды, министерство юстиции;
- результат: открытый доступ к юридической информации для всех пользователей.

Этап 3. Разработка стандартов обмена данными в сфере юридических услуг:

- действия: разработка единых стандартов для обмена юридическими данными между различными информационными системами;
- вовлеченные стороны: IT-специалисты, представители государственных органов, юристы;
- результат: стандартизация обмена данными между различными системами.

Механизм стимулирования спроса и предложения, направление «Информационные кампании по развитию рынка юридических услуг»:

Этап 1. Разработка стратегии информационных кампаний по развитию рынка юридических услуг:

- действия: разработка плана информационных кампаний, включающего цели, целевую аудиторию, каналы продвижения;
- вовлеченные стороны: маркетинговые агентства, государственные органы;
- результат: детализированный план информационных кампаний по развитию рынка юридических услуг.

Этап 2. Проведение информационных кампаний:

- действия: организация информационных кампаний через различные каналы (телевидение, социальные сети и т.д.), проведение публичных мероприятий;
- вовлеченные стороны: средства массовой информации, государственные органы, маркетологи, общественные организации;
- результат: повышение осведомленности населения о юридических услугах, особенно их возможностях в условиях цифровизации.

Направление «Цифровые платформы рынка юридических услуг»:

Этап 1. Разработка цифровых платформ рынка юридических услуг»:

- действия: разработка и создание онлайн-платформ для взаимодействия между заказчиками и исполнителями юридических услуг;
- вовлеченные стороны: IT-компании, юристы, маркетологи.
- результат: создание удобных и функциональных онлайн-платформ рынка юридических услуг.

Этап 2. Продвижение платформ рынка юридических услуг:

- действия: продвижение платформ среди юристов и потенциальных заказчиков услуг через различные каналы;
- вовлеченные стороны: маркетинговые агентства, LegalTech компании;
- результат: увеличение числа пользователей онлайн-платформ рынка юридических услуг.

Механизм «Развитие партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг», направление «Партнерство и сотрудничество на рынке юридических услуг»:

Этап 1. Создание рабочих групп по развитию партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг:

- действия: создание рабочих групп из представителей государства, бизнеса, науки и общественных организаций;
- вовлеченные стороны: представители министерств, юридических фирм, технологических компаний, образовательных учреждений, некоммерческих организаций;

- результат: формирование совместных групп для разработки стратегии цифровизации.

Этап 2. Разработка совместных проектов по развитию партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг:

- действия: разработка совместных проектов по внедрению цифровых технологий в деятельность субъектов рынка юридических услуг, привлечение финансирования и распределение ресурсов;
- вовлеченные стороны: члены рабочих групп, инвесторы;
- результат: совместные проекты по внедрению цифровых технологий.

Реализация направления «Развитие международного сотрудничества в сфере функционирования рынков юридических услуг» предполагает:

- действия: организация обмена опытом с другими странами, участие в международных конференциях по развитию партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг;
- вовлеченные стороны: министерство иностранных дел, министерство цифрового развития, юридические фирмы;
- результат: обмен опытом в сфере функционирования рынков юридических услуг.

Механизм мониторинга и оценки результатов функционирования рынка юридических услуг включает следующие этапы.

Этап 1. Разработка системы сбора данных о цифровизации рынка юридических услуг:

- действия: разработка системы сбора данных для оценки эффективности реализации стратегии;
- вовлеченные стороны: IT-специалисты, аналитики;
- результат: система сбора и обработки данных.

Этап 2. Мониторинг показателей эффективности цифровизации рынка юридических услуг:

- действия: регулярный мониторинг ключевых показателей эффективности цифровизации рынка юридических услуг;

- вовлеченные стороны: аналитические отделы государственных органов;
- результат: отслеживание прогресса по всем направлениям цифровизации рынка юридических услуг.

Этап 3. Анализ данных и корректировка:

- действия: анализ собранных данных, выявление проблем, корректировка стратегии и мероприятий;
- вовлеченные стороны: аналитики, государственные органы, юридические фирмы;
- результат: обновленная и скорректированная стратегия цифровизации рынка юридических услуг.

Направления реализации указанных выше механизмов, результаты которых рассматриваются в рамках единой стратегии, в нашем случае цифровизации рынка юридических услуг, позволяют лучше понять, как конкретные шаги, действия и процессы взаимосвязаны и взаимообусловлены при достижении каскада поставленных целей. Важно отметить, что реализация такой стратегии требует слаженной работы всех участников, эффективного управления и постоянного мониторинга соответствующих параметров.

При этом именно такие параметры (приложение П) во многом предопределили логику элементов в представленной ранее модели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.

Представленные ключевые параметры и показатели помогут, с одной стороны, оценить, насколько успешно реализуется стратегия цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, а с другой результат их расчета (принятия во внимание) будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений, основанных, в первую очередь, на фактографической информации.

Однако, здесь также важно подчеркнуть, что общий вывод от эффективности реализации предложенной стратегии должен определяться после, как минимум, оценки: объёмов оказанных юридических услуг при

помощи цифровых технологий; динамики роста рынка юридических услуг; готовности юридических фирм к цифровизации и т.п.

При этом, симбиоз вышесказанного в рамках модели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике позволит при её реализации получить следующие результаты:

- 1) увеличить доступность юридических услуг для всех слоев населения;
- 2) повысить эффективность юридических услуг и снизить издержки при их оказании;
- 3) улучшить качество и прозрачность оказания юридических услуг;
- 4) создать новые рабочие места в сфере разработки программного обеспечения для рынка юридических услуг;
- 5) усилить конкуренцию и внедрить цифровые технологии в деятельность субъектов рынка юридических услуг.

Кроме того, структура предложенной модели, может быть положена в основу архитектоники стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике как нормативного документа (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Архитектоника стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике (авторская разработка)

1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ (цель, задачи и т.д.)
2.	ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ
3.	СОДЕРЖАНИЕ 1) детальная характеристика мероприятий в рамках реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике; 2) описание инструментов реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике; 3) раскрытие особенностей механизмов реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике; 4) указание ключевых параметров и показателей стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.
4.	ПРИЛОЖЕНИЯ (необходимая информация, детализирующая стратегию)

Таким образом, моделирование стратегии цифровизации рынка юридических услуг представляет собой комплексную, детально проработанную и реалистичную дорожную карту, направленную на внедрение цифровых

технологий. Для этого в ходе исследования предложена соответствующая модель стратегии цифровизации, являющаяся по своей сути ориентиром трансформации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, а по содержанию – перспективным документом, который включает в себя каскад целей и задач, а также конкретные мероприятия, этапы реализации и измеримые ключевые показатели эффективности.

3.2 Научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики

Как уже было отмечено ранее, четвертая промышленная революция переосмыслила автоматизацию и компьютеризацию и привела к «переориентации» инвестиций с материальных «ориентиров» на нематериальные. Общеизвестно, что эта революция была вызвана процессом оцифровки, характерным для второй половины двадцатого века [291]. Социум ощутил значительное влияние цифровых технологий на все сферы его жизнедеятельности, применительно к нашей проблематике это особенно характерно для сферы услуг, в. т.ч. рынка юридических услуг [292, 293].

Так, цифровизация юридических фирм включает в себя новые способы работы с заинтересованными сторонами, новые услуги, новые механизмы их оказания и новые формы коммуникаций с заказчиками. Согласно M. Pelse, L. Strazdina и S. Ancans [294], было проведено несколько систематических эмпирических исследований о том, как современные предприятия сферы услуг внедряют цифровые технологии в свою операционную деятельность и управляют ими, а также какие результаты получают. Ученые обоснованно полагают, что цифровизация юридических фирм должна быть в большей степени ориентирована на заказчиков услуг, их интересы и простоту доступа к ним [295, 296].

Вышесказанное вполне сопоставляется с результатами исследования, изложенными в предыдущей главе диссертации. Именно за последнее

десятилетие важность организационных изменений, вызванных цифровизацией, в юридических фирмах значительно возросла, что вызвало обеспокоенность по поводу создания функциональных организационных структур в рамках единой, скажем так, федеральной системы нормативных актов и повлияло на рынок юридических услуг.

Основу данных изменений составляют технологические инновации, которые при внедрении в деятельность юридических фирм способствуют, как минимум, следующему:

- 1) эффективному оказанию юридических услуг с использованием цифровых технологий;
- 2) оптимальному использованию ресурсов для поддержки технологических достижений, уже внедренных в деятельность юридических фирм;
- 3) улучшению самого процесса оказания юридических услуг на основе симбиоза совместных усилий заинтересованных сторон;
- 4) постоянному развитию и внедрению инновационных практик в деятельность юридических фирм.

Вышесказанное крайне необходимо для комплексного развития рынка юридических услуг и формирования экосистемы исследуемых услуг в юридических фирмах. Подчеркнём, что согласно теории отраслевых рынков именно так рынок юридических услуг сможет эффективно функционировать на практике, максимально учитывая региональные особенности, в нашем случае Донецкой Народной Республики.

Однако именно положения теории отраслевых рынков (которые, кстати крайне уместно могут быть интерпретированы в исследуемую нами проблематику согласно [297, 298, 299, 300, 301]) могут быть скорректированы исходя из специфических характеристик цифровых технологий, которые непосредственно оказывают влияние на юридические фирмы и развитие соответствующего рынка.

Первая характеристика цифровых технологий – это автоматизация, которая подразумевает цифровизацию рутинных задач, что приводит к

повышению эффективности и снижению количества человеческих ошибок, что крайне важно для деятельности юридических фирм.

Вторая характеристика цифровых технологий – это способность обработки информации (речь идет о цифровых решениях, которые позволяют эффективно собирать, хранить и анализировать большие объемы данных, способствуя принятию обоснованных решений относительно дальнейших путей работы с заказчиком юридических услуг.

Третья характеристика цифровых технологий, которые могут применяться в деятельности юридических фирм – это «коммуникационность», которая улучшает взаимодействие между субъектами рынка юридических услуг, обеспечивая быструю и точную передачу информации, что важно при оказании исследуемых нами услуг.

Четвертая характеристика указанных выше цифровых технологий – это возможность создания среды, способствующей экспериментам и реализации новых идей на рынке юридических услуг. Оцифровка операций может объединить социальные сети, аналитику и управление проектами в единую платформу, обеспечивая эффективное использование облачных вычислений, улучшая взаимодействие между работниками юридических фирм и сокращая объем их работы, не сказываясь на качестве юридических услуг.

Пятая характеристика цифровых технологий – это улучшение профессиональных навыков работников юридических фирм в области цифровой грамотности. В тоже время, цифровизация рынка юридических услуг как социально-экономической системы способствует повышению цифровой компетентности населения, что достигается с помощью подходящих программ, направленных на развитие цифровых навыков граждан.

Кроме того, реализация ключевых положений теории отраслевых рынков необходима при формировании научно-методического подхода к оценке влияния цифровых технологий в деятельность юридических фирм, так как он условно формирует совокупность инструментов в «концептуальных рамках» (параграф 1.3) для анализа цифровизации рынка юридических услуг в

целом [302]. Для обоснования такого тезиса приведем следующую цепочку умозаключений и рассуждений.

1. Интерпретация ключевых положений теории отраслевых рынков позволяет проводить оценку того, как цифровизация меняет структуру рынка юридических услуг:
 - цифровизация может привести к увеличению концентрации, когда крупные игроки с развитой цифровой инфраструктурой захватывают большую долю рынка или, наоборот, она может способствовать децентрализации, позволяя небольшим фирмам и индивидуальным юристам конкурировать на равных, используя онлайн-платформы и автоматизированные инструменты;
 - цифровые технологии могут снижать барьеры для входа на рынок (например, за счет снижения затрат на маркетинг и привлечение клиентов через интернет), но могут и создавать новые (например, необходимость инвестиций в дорогостоящие ИТ-системы и кибербезопасность);
 - цифровизация позволяет юридическим фирмам предлагать новые, дифференцированные услуги (например, онлайн-консультации, автоматизированный анализ документов, predictive analytics в юридической сфере).
2. Положения теории отраслевых рынков позволяют понять, как цифровизация влияет на поведение юридических фирм, включая:
 - ценообразование (цифровизация может приводить к большей прозрачности цен и конкуренции, вынуждая фирмы снижать цены или предлагать новые ценовые модели (например, фиксированные тарифы за онлайн-услуги);
 - маркетинг (цифровизация требует от фирм активного использования онлайн-маркетинга (SEO, контент-маркетинг, социальные сети);
 - инновации (цифровизация стимулирует фирмы к инновациям в сфере оказания услуг, использования технологий, взаимодействия с заказчиками услуг);

- слияния и поглощения (цифровизация может стимулировать слияния и поглощения, когда фирмы стремятся получить доступ к новым технологиям, клиентским базам или рынкам);
3. Положения теории отраслевых рынков позволяют оценить, как цифровизация влияет на отдельные показатели эффективности рынка юридических услуг, например:
- эффективность (цифровизация может повышать эффективность работы юридических фирм, снижая затраты, ускоряя процессы, улучшая качество услуг);
 - инновации (цифровизация способствует внедрению новых услуг и технологий, которые приносят пользу заказчикам услуг и повышают конкурентоспособность фирм);
 - благосостояние заказчиков услуг (цифровизация может приводить к снижению цен, повышению доступности услуг, улучшению качества обслуживания).
4. Положения теории отраслевых рынков позволяют выявлять «антиконкурентные» практики, которые могут возникать в условиях цифровизации (например, злоупотребление доминирующим положением, сговоры, дискриминация). Это важно для разработки эффективных мер регулирования, направленных на поддержание конкуренции и защиту интересов заказчиков юридических услуг.
5. Ключевые практические положения теории отраслевых рынков предоставляют готовый инструментарий для анализа рынка (например, индексы концентрации, модели поведения фирм, методы оценки эффективности). Применение этих инструментов позволяет разработать научно обоснованный и практически применимый подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм.

В условиях ограниченных данных (о чем уже шла речь во второй главе диссертации) разрабатываемый нами научно-методический подход будет рассмотрен с точки зрения возможности влияния цифровых технологий на

процесс развития юридических фирм. Он может быть также интерпретирован в соответствующий подход к повышению эффективности рынка юридических услуг через рост результативности функций управления для ускорения процессов и улучшения качества оказываемых на рынке услуг.

В зависимости от экономики каждой страны, ее научно-технического прогресса, а также ее ресурсов, существует различная потребность в внедрении цифровых технологий [303, 304]. В то же время, выявление компонентов, которые могут быть подвергнуты «оцифровке» и потенциально могут улучшить функционирование юридических фирм, является важной задачей.

Вышесказанное целесообразно рассмотреть на примере, иллюстрирующем влияние цифровых технологий на ключевые функции управления современной юридической фирмы, включая планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

Так, основанные на теории отраслевых рынков гипотезы цифровизации функций планирования, организации, координации, мотивации и контроля юридических фирм Донецкой Народной Республики могут быть сформулированы следующим образом: цифровые технологии оказывают положительное влияние на реализацию функций управления (планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль) юридическими фирмами. Такое, своего рода, общее формулирование гипотез, с одной стороны, демонстрирует их всеобъемлющий характер относительно всего управленческого процесса, а с другой – акцентирует внимание на неизбежном влиянии цифровых технологий, в конечном итоге на весь рынок юридических услуг и всех его субъектов.

Принимая во внимание и то, что пять функций управления не являются взаимозависимыми, а их эффективное использование предполагает непрерывный и последовательный процесс управления юридическими фирмами (без игнорирования отдельных функций) логика дальнейшего исследования должна учитывать возможную ненаблюдаемую неоднородность во взаимосвязи процессов цифровизации и управления (о чем, как нельзя не отметить, речь уже

шла в параграфе 2.3 при обосновании барьеров развития рынка юридических услуг).

В качестве предварительного обоснования верности гипотез приведем следующие аргументы, которые, в целом, являются логическим следствием симбиоза теоретических положений, изложенных в первой главе диссертации и практических результатов анализа зарубежного и отечественного опыта функционирования рынка юридических услуг (вторая глава):

- 1) для достижения эффективного планирования необходим не только доступ к данным в режиме реального времени, но и использование передовых аналитических инструментов и опыта в области цифровых технологий, без которых сейчас сложно достичь успеха, особенно в сфере услуг, в т.ч. юридических;
- 2) цифровые технологии обеспечивают более эффективный поток информации, улучшают координацию команд и повышают общую адаптивность компании, что важно для юридической сферы. Внедрение цифровых технологий повышает прозрачность организационных процессов в юридических фирмах в частности и рынке юридических услуг в целом;
- 3) роль цифровых технологий в процессе коммуникации понимается по-разному, в зависимости от контекста и общих убеждений. Цифровые инструменты обеспечивают бесперебойную координацию и сотрудничество, позволяя субъектам рынка юридических услуг эффективно взаимодействовать вне географических границ;
- 4) существующие цифровые технологии могут эффективно способствовать вовлечению работников в оказание тех или иных юридических услуг. Вовлеченность, коммуникация и мотивация работников поддерживаются оптимальным выбором технологических инструментов. Кроме того, взаимодействие и мгновенная обратная связь становятся важными элементами для всех субъектов, функционирующих на рынке юридических услуг;

- 5) эффективный процесс контроля основан на сборе, хранении и анализе соответствующих данных и получении объективной информации. При этом преимущество получения информации в режиме реального времени заключается в том, что это облегчает принятие обоснованных решений и обеспечивает быструю корректировку действий при необходимости, что может быть остро необходимо при оказании ряда юридических услуг.

Вышесказанное, с позиций математической логики можно, по нашему мнению, описать в виде следующей зависимости:

$$MF_i = f(DST), \quad (3.1)$$

где: MF_i – функция управления юридической фирмы i (планирование, организация, координация, мотивация, контроль); f – функция зависимости; DST – цифровые технологии, которые оказывают влияния на функции управления и процесс развития юридической фирмы.

Следовательно, для оценки влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм применяются цифровые инструменты, каждый из которых в планировании, организации, координации, мотивации, контроле имеет свою силу влияния.

Однако, для оценки влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм через призму планирования, организации, координации, мотивации, контроля формула 3.1 должна быть преобразована в систему уравнений:

$$\begin{cases} \beta_0 = \beta_1 DTool_1 + \beta_2 DTool_2 + \dots + \beta_{10} DTool_{10} + \varepsilon_1 \\ \gamma_0 = \gamma_1 DTool_1 + \gamma_2 DTool_2 + \dots + \gamma_{10} DTool_{10} + \varepsilon_2 \\ \delta_0 = \delta_1 DTool_1 + \delta_2 DTool_2 + \dots + \delta_{10} DTool_{10} + \varepsilon_3 \\ \theta_0 = \theta_1 DTool_1 + \theta_2 DTool_2 + \dots + \theta_{10} DTool_{10} + \varepsilon_4 \\ \lambda_0 = \lambda_1 DTool_1 + \lambda_2 DTool_2 + \dots + \lambda_{10} DTool_{10} + \varepsilon_5 \end{cases} \quad (3.2)$$

где:

$\beta_0, \gamma_0, \delta_0, \theta_0, \lambda_0$ – функции планирования, организации, координации, мотивации, контроля соответственно при оценке влияния цифровых технологий

на деятельность юридических фирм (от 1 до 7); $\beta_1, \gamma_1, \delta_1, \theta_1, \lambda_1$ – коэффициенты уравнений при оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм через призму планирования, организации, координации, мотивации, контроля соответственно; *DTool* – цифровая технология может принимать значения от 0 до 1, где 0 – не оказывает влияния; 1 – оказывает влияние; ε – значение ошибки в диапазоне от 3% до 5%.

Для выборки и сбора данных был проведен опрос и выбран метод «снежного кома», который представляет собой метод вероятностной выборки, используемый для выявления и отбора участников, которые, в свою очередь, могут предоставить информацию или принять участие в исследовании.

Акцентируем внимание на том, что данный метод выборки был выбран из-за относительно ограниченного времени, за которое необходимо было получить данные, необходимые для статистической обработки и относительно ограниченного числа контактов (потенциальных участников). Кроме того, при сборе данных применялась так называемая выборка по методу «снежного кома».

Другими словами, сбор данных начался с выявления небольшого числа респондентов из юридических фирм Донецкой Народной Республики. После того, как с этими респондентами связались и попросили заполнить анкету, они порекомендовали других лиц, которые приняли участие в исследовании (чаще всего в рамках одной и той же юридической фирмы).

Выборка включала 385 респондентов (работников 11 юридических фирм Донецкой Народной Республики), из которых 231 респондент мужского пола (60 %) и 154 женского пола (40 %). Большинство респондентов имели профессиональный стаж более 20 лет (54 %), 28 % – от 10 до 20 лет и только 18 % менее 10 лет.

Для сбора данных использовался структурированный опросник (Приложение Р). В свою очередь, элементы были проанализированы с использованием шкалы Лайкерта от 1 до 7. Оценка цифровых технологий включала в себя несколько пунктов, направленных на анализ степени использования инструментов оцифровки. Конкретные используемые технологии

предполагали: формирование механизмов правовой экспертизы с помощью искусственного интеллекта; реализацию технологий блокчейн в юридических контрактах; реализацию методик работы с Big Data и предиктивной аналитикой при принятии решений; развитие онлайн-форматов функционирования рынков юридических услуг; автоматизацию рутинных процессов; использование нейронных сетей и алгоритмов машинного обучения; использование современных технологий шифрования, систем обнаружения вторжений и обучения персонала основам кибербезопасности.

При этом оценка использования цифровых технологий в деятельности юридических фирм Донецкой Народной Республики проводилось через призму реализации функций управления (с их дополнительной детализацией, которая включала 8 пунктов). Так при оценке внимание было уделено:

- 1) функции планирования (ФП) для оценки степени разработки и внедрения цифровых технологий планирования, которые используют юридические фирмы Донецкой Народной Республики. Утверждения, которые требовалось оценить респондентам касались, например, облачного программного обеспечения для стратегического планирования развития фирмы, искусственного интеллекта для прогноза спроса на юридические услуги и др.;
- 2) функция организации (ФО) для оценки организационных мероприятий, расширением должностных обязанностей новыми задачами и т.д. В данном случае утверждения для оценки респондентами затрагивали, например, особенности реализации цифровых технологий для автоматизации создания типовых документов и отслеживания сроков их исполнения, ключевые направления использования VR/AR для создания интерактивных обучающих материалов и тренингов для работников юридических фирм и др.;
- 3) функции координации (ФК), которая оценивалась в зависимости от различных форм коммуникации, таких как двусторонняя и многосторонняя коммуникация и т.д. Утверждения для оценки респондентов, кроме всего прочего касались цифровых двойников, которые могут использоваться для моделирования взаимодействия между субъектами рынка юридических

услуг, технологий блокчейн для обеспечения безопасного обмена документами и информацией между заказчиками и исполнителями юридических услуг и др.;

- 4) функция мотивации (ФМ) для оценки различных форм мотивации сотрудников. Согласно разработанной анкете утверждения для оценки респондентов были связаны с решениями для разработки персонализированных программ мотивации для каждого работника юридической фирмы, цифровыми технологиями для организации тимбилдингов и др.;
- 5) функция контроля (ФКон) для оценки степени, в которой руководство юридической фирмы использует показатели эффективности, например, для отслеживания прогресса в достижении целей и мониторинга результатов дел. Утверждения, которые требовалось оценить респондентам касались, например, условий реализации цифровых технологий при осуществлении контрольных мероприятий, машинного обучения для автоматического анализа юридических документов и выявления потенциальных рисков и др.

В свою очередь, моделирование структурными уравнениями (PLS-SEM) было использовано для анализа данных, собранных с помощью анкетного опроса, чтобы определить взаимосвязи между переменными исследования и проверить выдвинутые ранее гипотезы.

При этом выбор метода моделирования структурными уравнениями обоснован тем, что он позволяет оценивать сложные модели, которые включают в себя несколько конструкций, индикаторных переменных и структурных путей, без навязывания предположений о распределении данных и метод, который позволяет использовать причинно-прогнозный подход. Причем реализация такого подхода направлена на выявление будущих тенденций в рамках аналитических моделей.

Подчеркнем, что именно моделирование структурными уравнениями может являться фундаментом разработки аналитической модели, основанной на взаимосвязи между цифровыми технологиями и функциями управления

(планирование, организация, координация, мотивация и контроль) в юридических фирмах. Реализация такой модели позволит протестировать влияние цифровизации на процессы развития юридических фирм, обосновать их целесообразность математически и количественно предопределить их потенциальную эффективность (конечно при эталонных условиях реализации в «идеальной» рыночной конъюнктуре).

В свою очередь, триангуляция модели PLS-SEM с теорией отраслевых рынков (при помощи использования программного обеспечения SmartPLS) позволила сформировать, своего рода, завершённый вид научно-методического подхода к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм, логика реализации которого представлена на рисунке 3.2. Перед проверкой выдвинутых ранее гипотез была проведена оценка надёжности и конвергентной валидности PLS-SEM с использованием информации, представленной в приложении С.

Внутренняя согласованность ответов респондентов была оценена с использованием альфа-коэффициента Кронбаха, который варьировался от 0,703 до 0,914 и превышал пороговое значение 0,7. Значения надёжности конструкции превышали рекомендуемый предел в 0,7. Сходящаяся достоверность была проанализирована с использованием внешних нагрузок и получена средняя дисперсия. Так, все значения AVE были выше порогового значения 0,7. Эти результаты предоставляют достаточные доказательства, подтверждающие надёжность и обоснованность модели измерения. Что касается дискриминантной достоверности оценки влияния цифровых технологий в деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики, то были использованы как критерий Форнелла-Ларкера, так и отношение корреляций между конструктами (гетеротрайт) к среднему значению корреляций внутри одного и того же конструкта (монотрайт) (HTMT) в соответствии со значениями, указанными в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Дискриминантная достоверность оценки влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Критерий Форнелла-Ларкера						
	<u>ФК</u>	<u>ФП</u>	<u>ФМ</u>	<u>ИЦИ</u>	<u>ФКон</u>	<u>ФО</u>
<u>ФК</u>	0,786					
<u>ФП</u>	0,428	0,727				
<u>ФМ</u>	0,344	0,642	0,766			
<u>ИЦИ</u>	0,287	0,504	0,281	0,748		
<u>ФКон</u>	0,286	0,449	0,374	0,480	0,801	
<u>ФО</u>	0,191	0,429	0,193	0,416	0,336	0,838
НТМТ						
	<u>ФК</u>	<u>ФП</u>	<u>ФМ</u>	<u>ИЦИ</u>	<u>ФКон</u>	<u>ФО</u>
<u>ФК</u>						
<u>ФП</u>	0,625					
<u>ФМ</u>	0,436	0,494				
<u>ИЦИ</u>	0,334	0,563	0,250			
<u>ФКон</u>	0,409	0,595	0,412	0,574		
<u>ФО</u>	0,256	0,468	0,196	0,431	0,401	

Так, согласно критерию Форнелла-Ларкера, «квадратный корень» из AVE каждой латентной переменной был больше, чем все корреляции между латентными переменными. Коэффициенты НТМТ были ниже порогового значения 0,9. Учитывая эти результаты, можно считать, что PLS-SEM демонстрирует дискриминантную валидность.

Однако, прежде чем анализировать влияние цифровых технологий на деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики, была разработана и оценена PLS-SEM с позиций ее структурно-содержательного наполнения. Коллинеарность между предикторами была оценена с использованием значений коэффициента инфляции дисперсии ниже порогового значения 5. При таких условиях проблем с коллинеарностью выявлено не было.

Коэффициенты детерминации эндогенных конструкций (R^2) показывают, что технологии, связанные с цифровизацией, объясняют 25,4% ($R^2 = 0,654$) отклонений в функции планирования, 17,3% ($R^2 = 0,573$) в функции организации, 8,2% ($R^2 = 0,582$) в функции координации, 7,9% ($R^2 = 0,579$) в функции мотивации и 23,0% ($R^2 = 0,730$) в функции контроля.

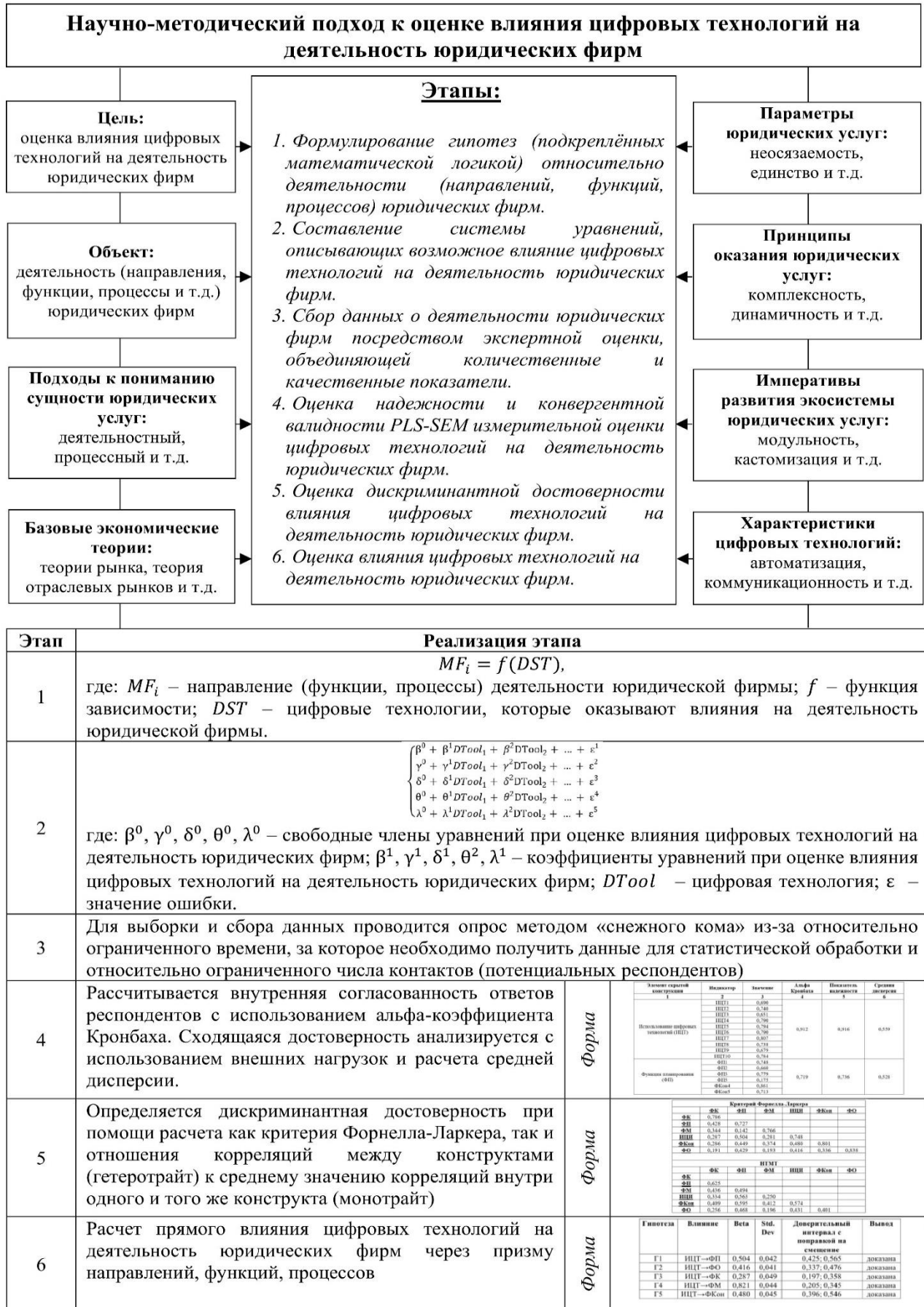


Рисунок 3.2 – Научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм (авторская разработка)

В свою очередь, прямое влияние цифровых технологий на функции управления юридических фирм Донецкой Народной Республики, для выдвинутых ранее гипотез, математически «представлено» в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Прямое влияние цифровых технологий на функции управления юридических фирм Донецкой Народной Республики с учетом выдвинутых в ходе исследования гипотез (*авторская разработка*)

Гипотеза	Влияние	Beta	Std. Dev	Доверительный интервал с поправкой на смещение	Вывод
Г1	ИЦТ→ФП	0,504	0,042	0,425; 0,565	доказана
Г2	ИЦТ→ФО	0,416	0,041	0,337; 0,476	доказана
Г3	ИЦТ→ФК	0,287	0,049	0,197; 0,358	доказана
Г4	ИЦТ→ФМ	0,821	0,044	0,205; 0,345	доказана
Г5	ИЦТ→ФКон	0,480	0,045	0,396; 0,546	доказана

Результаты критического анализа значений показателей, представленных в таблице 3.8, свидетельствуют, что использование цифровых технологий (ИЦТ) оказывает положительное влияние на все функции управления юридических фирм Донецкой Народной Республики: планирование (ФП) ($b = 0,504$; $p < 0,001$), организация (ФО) ($b = 0,416$; $p < 0,001$), координация (ФК) ($b = 0,287$; $p < 0,001$), мотивация (ФМ) ($b = 0,281$; $p < 0,001$) и контроль (ФКон) ($b = 0,480$; $p < 0,001$).

Следовательно, доказаны гипотезы, что цифровые технологии оказывают положительное влияние на реализацию функций управления (планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль) юридическими фирмами Донецкой Народной Республики. Отмечая, что все эффекты от реализации возможностей цифровых технологий являются положительными и значительными, необходимо подчеркнуть важность их применения юридическими фирмами Донецкой Народной Республики.

Сложно поспорить с тем, что цифровые технологии положительно, существенно и сильно влияют на развитие юридических фирм Донецкой Народной Республики. Полученные выше результаты математического обоснования данного тезиса (в нашем случае – гипотезы) наглядно показывают, что чем больше цифровых технологий реализуется на рынке юридических услуг,

тем больше это влияет на деятельность их субъектов, особенно их исполнителей и особенно для целей планирования.

В свою очередь, анализируя влияние цифровых технологий на функции организации в юридических фирмах, стоит отметить, что, например, благодаря цифровым платформам изменяются способы взаимодействия субъектов на рынке и облегчается эффективная координация деятельности. Переход на цифровые технологии позволяет внедрять более динамичные и адаптируемые подходы к организационным изменениям или меняющимся требованиям рынка, обеспечивая, таким образом, гибкость процессов. Более того, полученные данные указывают на то, что влияние цифровых технологий приводит к исключению и/или сокращению некоторых задач из структуры рабочих мест за счет реализации искусственного интеллекта и цифровых двойников.

Кроме того, положительно и статистически значимо влияют цифровые технологии и на функцию координации. Полученные результаты свидетельствуют об использовании таких форм коммуникации, как невербальная коммуникация, двусторонняя коммуникация или многосторонняя коммуникация в юридических фирмах при помощи цифровых технологий (к примеру, консультации при помощи видеоконференций, общение в социальных сетях и мессенджерах, электронная почта, различные платформы для совместной работы). Как отмечалось выше, коммуникация является сутью функции координации и, таким образом, важным элементом в деятельности юридических фирм необходимым для облегчения обмена информацией, согласования общих целей и повышения эффективности и сплоченности работников, что крайне важно при оказании любых услуг.

Установлено, что использование цифровых технологий положительно влияет и на мотивацию работников юридических фирм Донецкой Народной Республики, повышая степень их удовлетворенности доступностью вышестоящего руководства (особенно в процессе решения проблем, с которыми они сталкиваются ежедневно). Полученные результаты подтверждают

специфику функции мотивации, которая направлена на поощрение работников к достижению целей юридической фирмы.

Цифровые технологии показали положительное и статистически значимое влияние на выполнение контрольной функции юридическими фирмами. Использование более эффективных инструментов, специфичных для цифровизации, оказывает положительное влияние на контроль процессов управления, способствуя увеличению степени, в которой руководство использует показатели эффективности для достижения целей и принимает корректирующие меры или обеспечивает непрерывность контроля за выполняемыми действиями работников.

Следовательно, результаты показывают, что цифровые технологии оказывает положительное и значительное влияние на все функции управления (от планирования до контроля) в юридических фирмах Донецкой Народной Республики.

Кроме того, в приложении Т представлены результаты анкетирования работников юридических фирм Донецкой Народной Республики (среди тех, которые оценивали влияние цифровых технологий на деятельность) на предмет реализации цифровых технологий в своей деятельности.

Проведенный анализ демонстрирует неоднозначную картину использования цифровых технологий в деятельности юридических фирм Донецкой Народной Республики. С одной стороны, значительная часть респондентов (74%) подтверждает использование цифровых технологий в своей работе, однако дальнейший анализ данных показывает, что цифровизация затрагивает преимущественно базовые аспекты, такие как планирование, организация и координация деятельности.

Минимальным остается внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект в правовой экспертизе, блокчейн в юридических контрактах и методик Big Data (которые иногда ошибочно по мнению респондентов относятся к таковым). Наблюдается использование юридическими фирмами в основном цифровых технологий, связанных с цифровыми

инструментами для автоматизации рутинных процессов и перевода деятельности в онлайн-формат, однако в целом юридические фирмы пока не готовы к более глубокой трансформации своей деятельности на основе цифровых технологий.

Примечательно, что большинство респондентов считают необходимым регламентировать «правила игры» как внутри юридических фирм (91%), так и на рынке юридических услуг в целом (93%). Это подчеркивает потребность в создании четких и прозрачных «рамоч» использования цифровых технологий, что позволит избежать соответствующих рисков, а также стимулировать дальнейшее развитие цифровизации. Другими словами, перспективы цифровизации юридических фирм напрямую зависят от готовности субъектов рынка к внедрению инноваций и созданию соответствующих «правил игры».

Осмысление влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики представляет собой не просто констатацию факта, а вызов к формированию новых условий функционирования рынка юридических услуг.

Таким образом, полученные результаты демонстрируют значимость предложенного научно-методического подхода с теоретической и практической точек зрения. Исходя из гипотезы, что цифровизация может оказывать различное воздействие на процесс управления в зависимости от множества индивидуальных, организационных и внеорганизационных условий, и применяя триангуляцию через призму положений теории отраслевых рынков, предложен научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм, позволяющий оценивать, своего рода, зависимость от них функций управления.

В свою очередь, с практической точки зрения полученные результаты представляют интерес для субъектов рынка юридических услуг, так как, как в конечном итоге, они демонстрируют влияние цифровых технологий на его развитие. При этом важным является понимание того факта, что как бы цифровые технологии не оказывали влияние на развитие исследуемого нами

рынка, он нуждается в формировании «правил игры», которыми, так или иначе, будут руководствоваться исполнители и заказчики услуг.

3.3 Механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики

Формирование современной экосистемы рынка юридических услуг необходимо для повышения их эффективности, доступности и прозрачности, а также для стимулирования инноваций и адаптации к изменяющимся потребностям заказчиков, в чем, очевидно, испытывают потребность и исполнители услуг, а также общество в целом.

При этом, еще в 2011 г. академическое сообщество обозначило возможность возникновения дизраптивных эффектов в традиционной структуре рынка юридических услуг, вызванных «экспансией» цифровых решений, в особенности, технологий искусственного интеллекта и машинного обучения. Тем не менее, осознание стратегической значимости цифровизации эволюции экосистемы исследуемого нами рынка сказалось на деятельности юридических фирм только в последнее десятилетие, о чем свидетельствуют результаты, представленные в предыдущей главе диссертации.

Здесь уместно подчеркнуть, что открытый характер экосистемы юридических услуг обуславливает динамичность и проницаемость ее границ, обеспечивая беспрепятственный обмен информацией и механизмы обратной связи. При этом, доминирующее влияние на функционирование экосистемы оказывают экзогенные факторы, такие как политическая конъюнктура, макроэкономическая ситуация и дизраптивные технологические инновации, находящиеся за пределами сферы контроля отдельных юридических фирм. Следует отметить, что лишь незначительная часть лидеров рынка юридических услуг (о них, например, речь идет в [201; 209; 220; 221; 222; 223; 224]) проявляет проактивный подход к разработке стратегических инициатив, направленных на

капитализацию потенциала цифровых технологий в контексте трансформации существующих бизнес-моделей.

В соответствии с концепцией, предложенной рядом ученых [305], цифровизация представляет собой глубинный трансформационный процесс, в рамках которого предприятия инициируют инновации в нишевых сегментах рынка, игнорируемых традиционными игроками, и преобразуют сложившиеся индустрии, характеризующиеся преобладанием дорогостоящих и сложных в использовании продуктов или услуг. Ключевыми атрибутами подобных инноваций выступают, как правило, упрощение пользовательского интерфейса, снижение издержек и повышение степени доступности. Последующее распространение и широкое внедрение данных продуктов или услуг способно радикально трансформировать отраслевую структуру.

Тем более, что за последние десять лет наблюдалась тенденция к сокращению бюджетов, выделяемых организациями по всему миру на привлечение внешних юридических консультантов [306]. Данный тренд коррелировал с усилением запроса со стороны заказчиков услуг на повышение операционной эффективности и обеспечение измеримой подотчетности в масштабах всего рынка юридических услуг. Эволюция клиентских требований в направлении повышения результативности стимулировала появление новых акторов на рынке, включая предпринимательские структуры и венчурные LegalTech компании, предлагающие прототипы решений на базе искусственного интеллекта и машинного обучения, нацеленные на автоматизацию функций, традиционно выполняемых юридическими фирмами.

При этом зачастую на практике речь идет об оказании юридических услуг в комплексе, именно поэтому считаем, что в основу формирования экосистемы рынка юридических услуг должен быть положен системный подход, который, как нельзя не отметить, уже был реализован при разработке соответствующего концепта (параграф 1.3). Реализация указанного подхода позволяет формировать такую совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов

«аналитическая конструкция» которых подчёркивает их «закрытость» или «открытость» как системы, а также структурирует:

- экзогенные воздействия, оказываемые заинтересованными сторонами, в том числе особенно государственными институтами, на функционирование рынка юридических услуг;
- входящие потоки ресурсов от заинтересованных сторон и исходящие результаты деятельности юридических фирм, направленные на удовлетворение потребностей этих же сторон (особенно заказчиков услуг);
- эндогенные процессы, преобразующие входящие ресурсы в исходящие юридические услуги.

Стоит обратить внимание на позицию Л.М. Лопуцки, который предложил «концептуальную рамку», основанную на системном анализе, для разрешения проблемных ситуаций в юридической сфере, обозначив её как системный подход к праву. Он утверждал, что осмысление сложности юридической деятельности возможно посредством рассмотрения профессии в контексте расширенной экосистемы с использованием методологии системного анализа [307]. Интеграция представлений о взаимосвязанности элементов и влиянии экзогенных факторов на организационно-методические основы деятельности юридических фирм позволяет эффективно купировать деструктивные последствия внешних воздействий, потенциально нарушающих сложившиеся «правила игры» на рынке юридических услуг.

На рисунке 3.3 представлена иллюстрация реализации принципов системной теории применительно к проблематике формирования экосистемы рынка юридических услуг, обеспечивающая возможность эффективно управлять сложностями, присущими данной среде, включая оценку экзогенных угроз и потенциальных возможностей, возникающих за пределами традиционных организационных контуров функционирования исследуемого нами рынка.

Кроме того, согласно мнению Д. Хорста, реализация системного подхода акцентирует внимание на деятельности субъектов в такой среде, которая подвержена влиянию значительных факторов, детерминирующих траекторию

развития внутренних процессов [308]. В этой связи, например, юридические фирмы обладают автономией в выборе какой системой являться: открытой или закрытой. В рамках открытой системы внешняя среда оказывает влияние на деятельность юридических фирм посредством обмена информацией, входящими и исходящими потоками ресурсов, в свою очередь, в закрытой – наоборот.



Рисунок 3.3 – Визуализация общей логики формирования экосистемы рынка юридических услуг по Л.М. Лопуцки
(составлено автором на основе [307])

Соглашаясь с рассуждениями Д. Хорста, подчеркнем, что границы между юридической фирмой и внешней средой через призму системного подхода обладают высокой проницаемостью, обусловленной социальными, политическими и экономическими внешними факторами влияния. К числу внутренних факторов влияния автор относит кадровый состав, каналы маркетинговой коммуникации, а также используемые материальные и нематериальные активы. Во многом это приводит к тому, что экосистема рынка юридических услуг, в силу своей природы, характеризуется открытостью и, как следствие, подвержена экзогенному влиянию со стороны как субъектов рынка

(заказчики услуг, органы государственной власти и др.), так и технологий, которые они реализуют.

Вышесказанное приводит к тому, что экосистема рынка юридических услуг формируется на протяжении ряда этапов, последовательная реализация которых схематично показана на рисунке 3.4. Характеристика каждого этапа формирования экосистемы рынка юридических услуг представлена в приложении У.

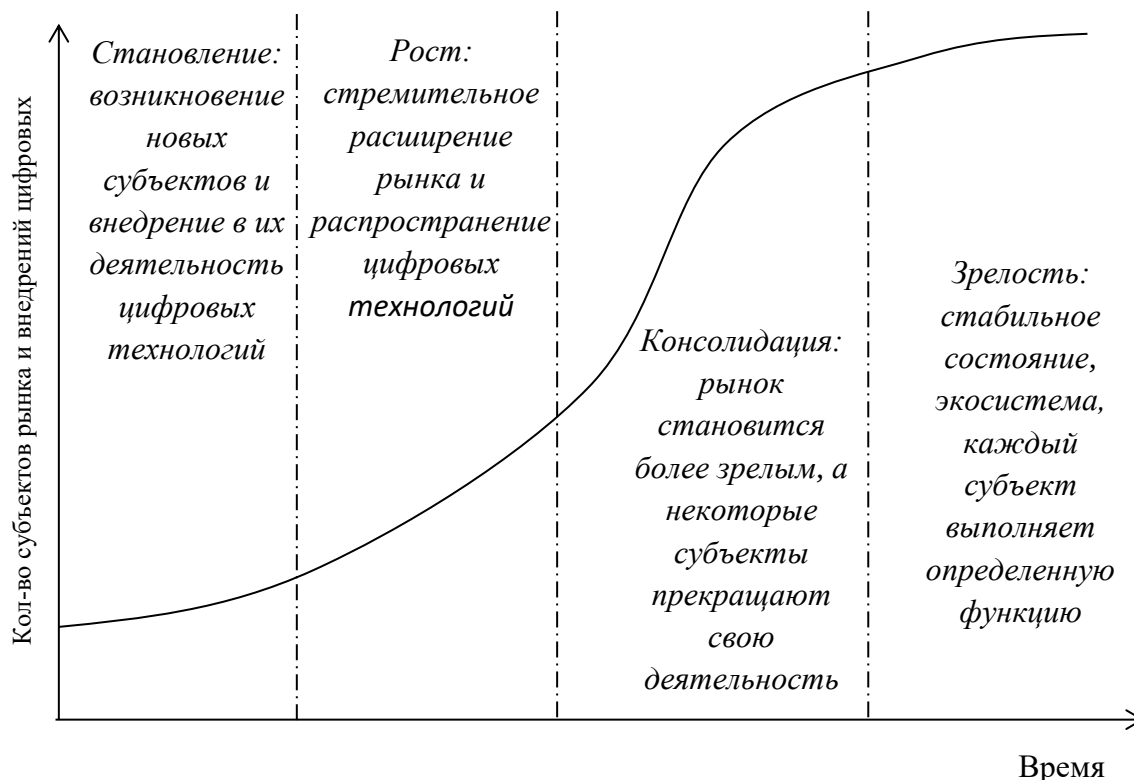


Рисунок 3.4 – Этапы формирования экосистемы рынка юридических услуг
(авторская разработка)

Рынок юридических услуг Донецкой Народной Республики, очевидно, находится на этапе становления экосистемы: появляются новые субъекты, применяются «простые» инструменты управления в деятельности юридических фирм, отсутствуют определенные субъекты на рынке (консалтинговые агентства, венчурные компании и др.), низкая осведомленность исполнителей и заказчиков услуг о новых технологических решениях и др.

Учитывая вышесказанное, вполне логично, что для разработки механизма формирования экосистемы рынка юридических услуг в Донецкой Народной

Республике целесообразным является использование системного и комплексного подходов.

Именно системный подход позволяет решать поставленную в нашем исследовании задачу (объект) как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов, взаимодействующих друг с другом и с внешней средой. Данный подход позволяет учитывать взаимодействие элементов и их влияние на общее функционирование системы; определять структуру системы и выявлять элементы и связи между ними, а также учитывать влияние результатов функционирования системы на ее дальнейшее развитие и функционирование.

При этом, в нашем случае, целью реализации системного подхода, в конечном итоге, является механизм, который детализует логику функционирования экосистемы и взаимозависимость ее элементов, поясняет особенности их структуры и содержания для того, чтобы повысить эффективность рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике.

В свою очередь, комплексный подход учитывает множество факторов и перспектив, влияющих на проблему или объект, независимо от того, формируют ли они строгую систему. Данный подход позволяет учесть во внимание внешние факторы и условия, влияющие на проблему, а также объединить различные подходы и методы для достижения общей цели.

В исследуемой нами проблематике целью применения комплексного подхода является обеспечение наиболее полного и всестороннего понимания процесса формирования экосистемы рынка юридических услуг для разработки ее перспективного развития. Следовательно, системный подход фокусируется на взаимосвязях внутри системы, а комплексный подход – на максимально полном учете всех факторов, влияющих на проблему, независимо от их системной организации. Учитывая вышесказанное на рисунке 3.5 представлен механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

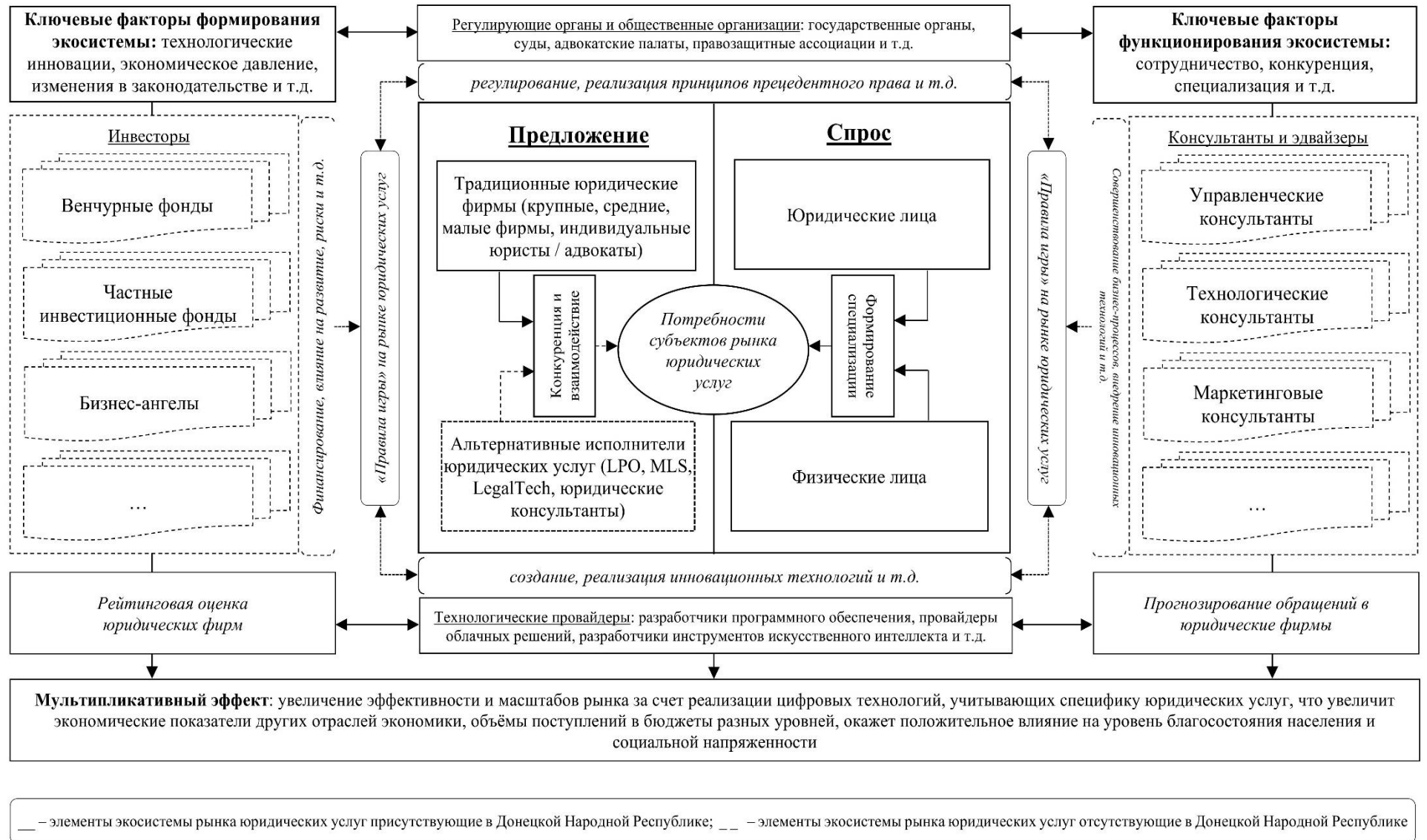


Рисунок 3.5 – Механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации (авторская разработка)

Экосистема рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации является открытой, следовательно, процесс ее формирования и функционирования подвержен влиянию ряда факторов. Так, к ключевым факторам формирования экосистемы рынка юридических услуг можно отнести:

- технологические инновации (стремительное развитие цифровых технологий трансформирует способы оказания юридических услуг);
- экономическое давление (заказчики требуют более экономичных и эффективных юридических услуг);
- изменения в законодательстве (новые законы и нормативные правовые акты создают новые юридические проблемы и возможности, особенно в переходный период);
- изменение ожиданий заказчиков услуг (заказчики ожидают всегда еще большей прозрачности, оперативности и ценности от исполнителей юридических услуг);
- усиление конкуренции (рынок юридических услуг становится более конкурентным, что вынуждает юридические фирмы внедрять инновации и систематически создавать конкурентные преимущества).

В свою очередь, ключевыми факторами функционирования экосистемы рынка юридических являются:

- сотрудничество (различные субъекты рынка все активнее сотрудничают между собой для предоставления комплексных решений проблемных вопросов при оказании юридических услуг);
- конкуренция (несмотря на важность сотрудничества, конкуренция способствует внедрению инноваций и повышению эффективности деятельности исполнителей юридических фирм);
- специализация (субъекты рынка все чаще специализируются в узких областях права или технологий);
- поток данных и информации (экосистема зависит от потока данных и информации между различными субъектами рынка);

- циклы обратной связи (рынок постоянно развивается на основе отзывов потребителей, регулирующих органов и других заинтересованных сторон).

Указанные факторы оказывают разное влияние на рынок юридических услуг в Донецкой Народной Республике, а также имеют разную силу влияния, что связано, как с этапом становления экосистемы, так и процессом интеграции в экономическое пространство Российской Федерации. При этом нельзя обойти стороной факторы, которые оказывают деструктивное влияние на процесс как формирования, так и функционирования экосистемы рынка юридических услуг:

- устойчивость к изменениям (рынок юридических услуг традиционно консервативен и устойчив к изменениям);
- нормативные барьеры (иногда нормативные акты могут препятствовать инновациям и конкуренции);
- отсутствие доверия (установление доверия между различными субъектами экосистемы может быть сложной задачей);
- безопасность данных и конфиденциальность (субъекты рынка юридических услуг, как правило, работают с конфиденциальными данными, поэтому безопасность имеет первостепенное значение);
- нехватка навыков (исполнителям юридических услуг и другим специалистам в области права необходимо постоянно развивать новые навыки в области технологий и бизнеса).

Также стоит отметить, что экосистема рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике наряду с деструктивными факторами характеризуется отсутствием определенных элементов, что позволяет утверждать о ее фрагментарном характере. Как было ранее отмечено, экосистема рынка юридических услуг ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, что обосновано тем фактом, что понимание и удовлетворение потребностей потребителей является основным способом создания ценности на любом рынке, включая и исследуемый нами рынок.

На сегодняшний день предложение на рынке юридических услуг Донецкой Народной Республики (даже в условиях крайне активной для региона

цифровизации) обеспечивается традиционными юридическими фирмами (крупные фирмы, средние и малые фирмы, индивидуальные юристы / адвокаты). Альтернативные исполнители юридических услуг (LPO – Legal Process Outsourcing – фирмы, специализирующиеся на аутсорсинге юридических процессов; MLS – Managed Legal Services – фирмы, предлагающие управляемые юридические услуги; LegalTech стартапы и компании (разработчики программного обеспечения для юристов); юридические консультанты (не занимающиеся непосредственно оказанием юридических услуг, а предоставляющие экспертные консультации) в рамках Российской Федерации функционируют, но на рынок Донецкой Народной Республики еще не вошли, поэтому на данном этапе исследования сделано допущение, что данный элемент отсутствует.

Отсутствие альтернативных исполнителей юридических услуг связано, в первую очередь, с отсутствием гармонизированной законодательной базы с Российской Федерацией, что формирует неблагоприятные условия для деятельности данных поставщиков на территории Республики. Даже с учетом того факта, что альтернативным исполнителям юридических услуг нет необходимости физического присутствия на территории Республики для оказания своих услуг, вопрос неурегулированности законодательной базы не позволяет им осуществлять свою деятельность (особенно в условиях переходного периода).

В свою очередь, спрос на рынке юридических услуг представлен широко и включает в себя юридических лиц разных масштабов, физических лиц, государственных учреждений и некоммерческих организаций.

Следующим элементом экосистемы рынка юридических услуг в условиях цифровизации являются технологические провайдеры, деятельность которых не зависит от физического местоположения и которые предоставляют цифровые решения в юридической сфере. Технологические провайдеры обеспечивают необходимую инфраструктуру для деятельности юридических фирм и представлены разработчиками платформ для юридических исследований

(например, LexisNexis, Westlaw и др.), фирмами, разрабатывающими программное обеспечение для e-discovery, провайдерами облачных решений для управления юридической практикой, разработчиками инструментов искусственного интеллекта для анализа документов, контрактов и прогнозирования исходов дел.

Регулирующие органы и ассоциации представлены адвокатскими палатами и ассоциациями, которые устанавливают этические стандарты и осуществляют регулирование юридической деятельности; суды формируют правовые прецеденты и процедуры; государственные учреждения законодательной и исполнительной власти обеспечивают соблюдение законов и нормативных актов.

Элемент «инвесторы» в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики отсутствует на данный момент, что обусловлено наличием значительных рисков в следствии проведения специальной военной операции и отсутствием действующего механизма страхования рисков для разного вида предпринимателей. Однако, экосистема рынка юридических услуг является фрагментарной при отсутствии венчурных компаний, которые осуществляют инвестирование в стартапы в области юридических технологий; частных инвестиционных фондов, которые занимаются приобретением и консолидацией юридических фирм; бизнес-«ангелов», которые предоставляют начальное финансирование фирмам, работающим в сфере юридических технологий на самой ранней стадии.

Также в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации отсутствуют консультанты и эдвайзеры, что и в ситуации с альтернативными исполнителями юридических услуг связано с отсутствием гармонизированного законодательства Республики и Российской Федерации (отсутствием единого правового поля (в Республике процесс интеграции в Российскую Федерацию в части законодательства протекает, очевидно недостаточно быстро, а именно по состоянию на 2025 г. не отменены законодательные акты, противоречащие российскому законодательству, не

разработаны и не приняты положения, которые должны регулировать отношения между субъектами в Республике).

Мы склонны полагать, что для формирования полной и всеобъемлющей экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации необходимо функционирование консультантов по правовому менеджменту, которые оказывают помощь юридическим лицам по совершенствованию своей деятельности и стратегии; консультантов по технологиям, оказывающих помощь по внедрению технологических решений и управлению ими; консультантов по маркетингу и развитию бизнеса, которые оказывают помощь по привлечению и удержанию клиентов.

Подчеркнем, что связи между элементами экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации могут быть условно представлены явными (которые на данный момент существуют) и потенциальными (связи, которые могут быть при возникновении / создании недостающих элементов).

Так, в экосистеме существует прямая связь между заказчиками юридических услуг и исполнителями, выраженная в виде потребности. Сейчас рынок юридических услуг Донецкой Народной Республики представлен только традиционными юридическими фирмами, которые на прямую оказывают услуги потребителям. Создание альтернативных исполнителей услуг в условиях цифровизации позволит расширить их спектр (от традиционного представительства в суде до «полного» аутсорсинга юридических процессов и разработки LegalTech решений), что в свою очередь приведет к удовлетворению спроса на исследуемом нами рынке.

Также на качество оказываемых юридических услуг в Донецкой Народной Республике неизбежно повлияет конкуренция, которая возникнет между традиционными юридическими фирмами и альтернативными исполнителями юридических услуг. Разные юридические фирмы конкурируют за клиентов, предлагая разные ценовые модели, специализации и уровни сервиса. В рамках взаимодействия между традиционными юридическими фирмами и

альтернативными исполнителями юридических услуг, последние могут предоставлять первым технологические решения или услуги аутсорсинга. Также важно отметить, наличие специализации у юридических фирм не только «нишевой», но и «клиентовой», хотя она выражена не явно (более крупные фирмы предпочитают работать с юридическими лицами, а менее крупные фирмы – с физическими лицами).

Однако деятельность альтернативных исполнителей юридических услуг зависит от технологических провайдеров, которые обеспечивают инфраструктуру для оказания услуг (платформы для исследований, программное обеспечение для e-discovery, облачные решения, инструменты искусственного интеллекта и др.). Наличие технологических провайдеров на рынке юридических услуг способствует стимулированию внедрения инноваций, а также развитию новых инструментов и возможностей для автоматизации и повышения эффективности, которые, в конечном итоге, интегрируются в бизнес-процессы альтернативных исполнителей юридических услуг. Альтернативные исполнители юридических услуг предоставляют обратную связь технологическим провайдерам, помогая им улучшать свои продукты и разрабатывать новые решения.

Кроме вышесказанного, регулирующие органы и ассоциации в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики осуществляют защиту прав потребителей, а также регулируют деятельность юристов, устанавливают этические стандарты и контролируют соблюдение законодательства. Суды формируют прецедентное право, которое определяет «правила игры» на рынке юридических услуг, а государственные органы контролируют соблюдение законодательства.

На сегодняшний день в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики отсутствуют инвесторы в виде венчурных фондов, частных инвестиционных фондов, бизнес-ангелов, что является дестабилизирующим аспектом. Ведь именно они, зачастую, обеспечивают необходимое финансирование для развития рынка. Так, венчурные фонды,

частные инвестиционные фонды и бизнес-ангелы инвестируют в LegalTech стартапы и альтернативных исполнителей юридических услуг, предоставляя им капитал для роста и развития. В свою очередь, инвестиции стимулируют развитие новых технологий и бизнес-моделей. Стоит отметить, что при этом инвесторы всегда рассчитывают на высокую доходность от своих вложений, что может оказывать давление на альтернативных исполнителей юридических услуг в плане темпов роста и прибыльности.

Консультанты и эдвайзеры для традиционных юридических фирм также оказывают свои услуги. Консультанты по управлению юридическим бизнесом помогают традиционным юридическим фирмам и альтернативным исполнителям юридических услуг оптимизировать свои бизнес-процессы, повысить эффективность и прибыльность. Технологические консультанты помогают внедрять IT-решения и интегрировать их в свои бизнес-процессы [309]. В свою очередь, маркетинговые и бизнес-консультанты помогают привлекать новых клиентов и повышать узнаваемость бренда. Консультанты предоставляют экспертное мнение и советы по различным аспектам ведения деятельности юридических фирм.

При этом акцентируем внимание на том, что заказчики юридических услуг могут напрямую взаимодействовать с технологическими провайдерами, используя их решения для юридических услуг.

Учитывая вышесказанное, можно выделить элементы экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики, которые отсутствуют: альтернативные исполнители юридических услуг, инвесторы, консультанты и эдвайзеры. Для того, чтобы в исследуемой нами экосистеме появились и активно развивались альтернативные исполнители юридических услуг, необходимо создать благоприятные условия, которые стимулируют их возникновение, рост и конкурентоспособность. В таблице 3.4 представлены основные мероприятия, которые необходимо для этого осуществить.

Таблица 3.4 – Мероприятия по развитию альтернативных исполнителей юридических услуг в Донецкой Народной Республике в условиях цифровизации (авторская разработка)

Цель мероприятия	Особенности реализации мероприятия
Снятие регуляторных барьеров и устаревших ограничений	Текущие «правила игры» часто ограничивают круг лиц, имеющих право оказывать юридические услуги (например, только адвокаты или юристы с определенным стажем). Смягчение этих правил позволит выходить на рынок новым игрокам, таким как технологические стартапы, консультационные компании или специалисты с альтернативными юридическими услугами.
	Альтернативные формы юридической практики позволяют «не юристам» управлять юридическими фирмами. Это открывает возможности для привлечения инвестиций, внедрения инноваций и создания новых бизнес-моделей. Речь может идти о многопрофильных партнерствах, юридических фирмах, принадлежащих технологическим компаниям, или некоммерческим организациям, оказывающим юридическую помощь.
	Пересмотр требований к лицензированию и сертификации, на предмет их актуальности, прозрачности и отсутствия необоснованных препятствий для входа на рынок.
Создание благоприятной среды для технологических инноваций	Предоставление грантов, акселерационных программ и менторской поддержки LegalTech стартапам, которые разрабатывают инновационные решения для рынка юридических услуг.
	Обеспечение доступа к высокоскоростному интернету, облачным сервисам и другим цифровым ресурсам для всех участников рынка.
	Разработка стандартов для обмена данными между различными системами и платформами, используемыми в юридической сфере (например, системы управления делами, базы данных законодательства, инструменты для поиска информации). Это упростит интеграцию новых решений и повысит эффективность работы.
	Организация конференций, семинаров, вебинаров и других мероприятий, посвященных LegalTech и новым подходам к оказанию юридических услуг.
Повышение прозрачности рынка и доступности информации	Создание онлайн-платформ, где заказчики услуг могут найти информацию о различных исполнителях юридических услуг, их специализации, опыте работы, ценах и реальных отзывах.
	Предоставление возможности получения юридических консультаций онлайн, по телефону или через чат, что особенно важно для жителей отдаленных регионов и людей с ограниченными возможностями.
	Проведение образовательных программ, лекций и семинаров для населения по вопросам права.
Изменение отношения к юридической профессии и стимулирование конкуренции	Обучение юристов новым навыкам и компетенциям, необходимым для работы в быстро меняющемся мире. Это включает в себя навыки работы с технологиями, управления проектами, маркетинга и продаж.
	Развенчание мифов и предрассудков, связанных с использованием новых технологий и альтернативных подходов в юридической сфере. Необходимо донести до исполнителей и заказчиков услуг, что инновации могут повысить доступность, эффективность и качество юридических услуг.
	Проведение информационных кампаний, которые рассказывают о преимуществах использования LegalTech, онлайн-консультаций и других альтернативных подходов.
Стимулирование спроса на альтернативные юридические услуги	Финансирование некоммерческих организаций и других инициатив, которые оказывают юридическую помощь малоимущим слоям населения.
	Разработка критериев и механизмов оценки качества юридических услуг, оказываемых альтернативными поставщиками.

Реализация указанных в таблице 3.4 мероприятий в совокупности приведет к появлению и развитию альтернативных исполнителей юридических услуг, которые неизбежно будут предлагать заказчикам услуг более доступные, гибкие и инновационные решения.

В свою очередь, инвесторы смогут зайти на рынок юридических услуг при принятии и введении в действие механизма страхования рисков, который в 2024 г. уже был анонсирован Правительством Донецкой Народной Республики. Данный механизм позволит защитить права инвесторов и обеспечит развитие исследуемого нами рынка в Республике. При этом, важно понимать, чтобы в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики появились и эффективно функционировали консультанты и эдвайзеры, следует также реализовать комплекс мероприятий, охватывающих, как минимум, несколько ключевых направлений и первоочередных задач (приложение Ф).

Реализация мероприятий, указанных в приложении Ф, позволит создать благоприятные условия для появления и успешного функционирования консультантов и эдвайзеров в экосистеме рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики, что в конечном итоге принесет пользу как заказчикам, так и исполнителям услуг.

Таким образом, формирование экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики представляет собой непрерывный процесс, обусловленный технологическими инновациями, экономическим давлением и меняющимися ожиданиями их заказчиков. Учитывая это в ходе данного этапа исследования разработан соответствующий механизм, реализация которого позволит сформировать экосистему рынка юридических услуг в условиях цифровизации, которая будет способствовать сотрудничеству, конкуренции и специализации, что, в конечном итоге, приведет к повышению эффективности и доступности юридических услуг.

Реализация предложенных в диссертации разработок отразилась на динамике заключенных договоров на оказание услуг юридическими фирмами, функционирующими в Донецкой Народной Республике (рис. 3.6). Кроме того,

предложенные в исследовании стратегические векторы развития рынка юридических услуг с учетом его функций, а также долгосрочных и краткосрочных сценариев (сценарных моделей) реализованы в деятельности юридической фирмы «Legal department», которая начала свою работу в Донецкой Народной Республике с марта 2024 года. Количество оказываемых юридических услуг в месяц увеличилось с 213 в марте 2024 года до 462 в декабре прошлого года и до 786 в марте 2025 года.

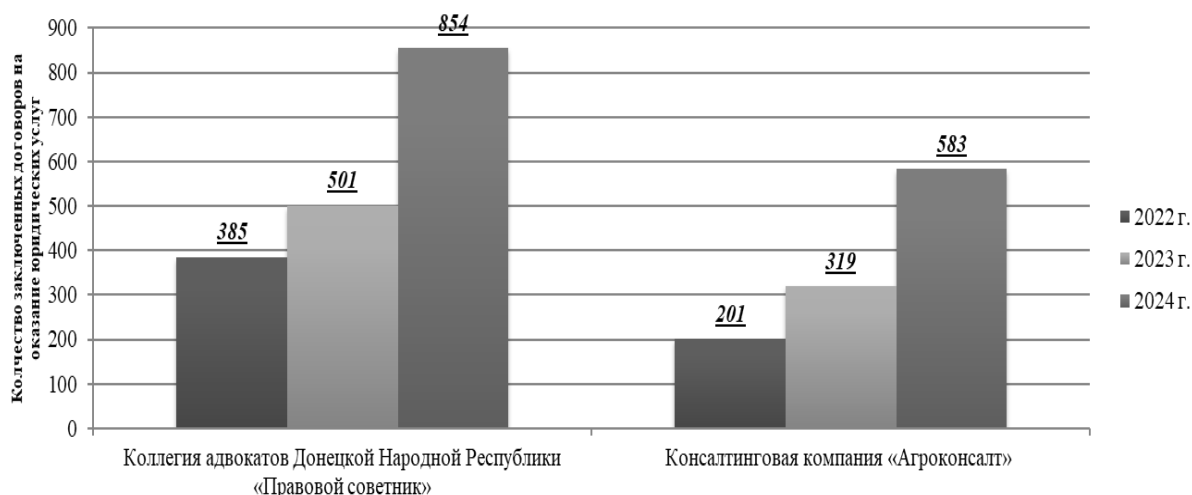


Рисунок 3.6 – Количество заключенных договоров на оказание юридических услуг с 2022 г. по 2024 г.

Средний темп роста количества заключенных договоров, составивший с 2022 года 256 %, сопровождался увеличением экономических показателей деятельности, расширением спектра оказываемых услуг, преумножением количества клиентов (как юридических, так и физических лиц), повышением квалификации работников юридических фирм, поддержкой руководством внедрения цифровых технологий.

Выводы по главе 3

Результаты разработки организационно-методических рекомендаций по развитию рынка юридических услуг в условиях цифровизации представлены следующими выводами.

1. Разработана модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, гибкость которой предопределяет возможности ее адаптации к изменяющимся условиям, а направленность позволяет достигать поставленных целей и задач, контролируемых при помощи измеримых показателей. Реализация модели, кроме всего прочего, позволит увеличить доступность юридических услуг для всех слоев населения; повысить эффективность юридических услуг и снизить издержки при их оказании; повысить качество и прозрачность оказания юридических услуг; создать новые рабочие места в сфере разработки программного обеспечения для рынка юридических услуг; усилить конкуренцию и внедрить цифровые технологии в деятельность субъектов рынка юридических услуг. Кроме того, структура предложенной модели, может быть положена в основу архитектоники стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике как нормативного документам.
2. Сформирован научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм, в основу реализации которого положена совокупность этапов (от определения функциональной зависимости между цифровыми технологиями через систему структурных уравнений до расчета их прямого влияния на деятельность юридических фирм) позволяющих оценивать текущее состояние, будущие изменения субъектов рынка юридических услуг и прогнозировать их готовность к цифровизации. Выдвинутые в рамках исследования гипотезы о дифференцированном влиянии на деятельность юридических фирм цифровых технологий, зависящих от ряда характеристик, были доказаны, а триангуляция теоретических и практических положений теории отраслевых рынков, позволила количественно обосновать их влияние на планирование, организацию, координацию, мотивацию, контроль в деятельности юридических фирм в условиях цифровизации.
3. Разработан механизм, направленный на формирование экосистемы рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике. Реализация

предложенного механизма позволит обеспечить гармоничное взаимодействие всех субъектов рынка юридических услуг (как уже существующих в регионе, так и необходимых для экосистемы), которые через призму собственных интересов будут способствовать достижению как социального, так и экономического эффекта. В конечном счете, успех формирования исследуемой экосистемы определяется готовностью к инновациям, открытостью к сотрудничеству и стремлением к постоянному совершенствованию, что не только укрепит правовую систему Донецкой Народной Республики, но и создаст благоприятную среду для развития региона и защиты прав граждан.

Основные результаты исследования представлены в работах [310, 311, 312, 313].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации представлено решение научной задачи по разработке теоретико-методических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации. Результаты исследования представлены следующими выводами.

1. Обоснована модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации, чему предшествовало исследование их теоретических основ, и, как следствие, формирование подходов к пониманию их сущности (от деятельностного до рыночного). Выделенные параметры юридических услуг во взаимосвязи с принципами, рассмотренными через призму ключевых системных элементов, позволили сформировать комплексное представление об их объектах (видах), субъектах, процессе оказания и его результате. Такая логика была положена в основу рассмотрения эволюции юридических услуг через призму выделенных этапов, а также результатов реализации цифровых технологий, рассматриваемых в качестве, своего рода, импульса для развития стартапов в исследуемой проблематике.

Реализация предложенной модели формирует целостный взгляд на стартап эволюцию юридических услуг посредством аргументации ключевых событий на каждом из выделенных этапов и констатации их влияния на виды исследуемых услуг. Особое внимание уделено формированию доминант экосистемы юридических услуг, императивов и стратегических векторов ее развития в условиях цифровизации.

2. Разработан концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации, элементы которого логично структурированы в рамках теоретического и методического базисов, взаимообусловленность которых формируется за счет предложенных в диссертации практических разработок. В свою очередь взаимосвязь между элементами исходит из ключевых положений теорий рынков, рассмотренных через призму их эволюции, которые

оказали непосредственное влияние на научное обоснование основ исследуемой в диссертации проблематики.

Реализация концепта направлена на внедрение цифровых технологий на рынке юридических услуг; повышение уровня конкурентоспособности исполнителей услуг, развитие взаимосвязи между субъектами рынка. При этом предложенные в диссертации сценарные модели реализации концепта (базовая, консервативная, радикальная) формируют вариативные директивы развития рынка юридических услуг в зависимости от долгосрочных и краткосрочных целей, с учетом необходимого экономического и социального эффекта.

3. Предложена модель стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, объединяющая мероприятия, инструменты, механизмы, ключевые параметры и показатели для создания доступного, эффективного, прозрачного и клиентоориентированного рынка юридических услуг на основе реализации цифровых технологий. В основу модели, кроме указанных элементов, были положены результаты анализа особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг (в частности, особое внимание уделено странам БРИКС) и опыта реализации цифровых технологий при их оказании, а также прогнозная модель обращений заказчиков в юридические фирмы на основе предложенного уравнения регрессии, коэффициенты которого были обоснованы при помощи методов логико-математического моделирования.

В рамках предложенной модели, на основе сформулированных принципов стратегии цифровизации рынка юридических услуг и их параметров, детализированы основные цели ее реализации, достижение которых способствует возникновению экономического и социального эффекта на макро-, мезо- и микроуровне. Кроме того, структура предложенной модели может быть положена в основу архитектоники стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике как нормативного документа, элементы которого предложены в диссертации.

4. Сформирован научно-методический подход к оценке влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм, реализация которого предполагает следующую цепочку этапов: 1) определение функциональной зависимости между цифровыми технологиями и их влиянием на направления (функции, процессы) деятельности юридической фирмы; 2) составление системы структурных уравнений, детализирующих соответствующую функциональную зависимость; 3) выборка и сбор данных; 4) расчет внутренней согласованности ответов респондентов; 5) определение дискриминантной достоверности; 6) расчет прямого влияния цифровых технологий на деятельность юридических фирм через призму направлений, функций, процессов. Гибкость структурных уравнений, параметров юридических услуг и характеристик цифровых технологий, положенных в основу подхода, позволяет адаптировать его к региональной и отраслевой специфике рынка юридических услуг, разного как по структуре, так и по содержанию.

Реализация предложенного научно-методического подхода позволяет количественно обосновать уровень воздействия на деятельность юридических фирм (их функции и процессы) цифровых технологий и множества индивидуальных, организационных и внеорганизационных условий, что позволит в дальнейшем проводить их обоснованную рейтинговую оценку. Развивая данные перспективы и учитывая результаты анализа современного состояния отечественного рынка юридических услуг, в диссертации предложено корреляционное уравнение для проведения рейтинговой оценки юридических фирм, в основу которого был положен ряд показателей: от величины дохода на каждого работника до количества публикаций в средствах массовой информации и частоты цитирования.

5. Разработан механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации, в основу разработки которого были положены системный и комплексный подходы. Механизм дополнен обоснованными в диссертации этапами формирования экосистемы исследуемого рынка, в результате чего выделены отсутствующие

в Донецкой Народной Республике элементы. Особое внимание уделяется необходимости реализации интересов и потребностей всех субъектов рынка (включая технологических провайдеров, инвесторов, консультантов и эдвайзеров), исходя из современных барьеров, «сдерживающих» его развитие. Реализация механизма позволит повысить эффективность рынка юридических услуг, развить хозяйственные связи между его субъектами и внедрить в их деятельность цифровые технологии, расширить спектр оказываемых услуг в рамках единой экосистемы, что в совокупности приведет к достижению мультипликативного эффекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бессарабов, В. О. Развитие рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности: теория и практика / В. О. Бессарабов. – Ростов-на-Дону: Манускрипт, 2023. – 737 с.
2. Сфера услуг как основа развития современной экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/1211167> (дата обращения: 05.09.2022 г.).
3. Аристотель. Никомахова этика / Аристотель; [пер., примеч. и указ.] Н.В. Брагинской // Этика / Аристотель; [пер. Н.В. Брагинской, Т.А. Миллер]. – М.: АСТ, 2011. – С. 39 – 280.
4. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. Том 1 / К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Том 23. – М.: Государственное издвополит. литературы, 1960. – 907 с.
5. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: Ок. 100 000 слов, терминов и фразеологи ческих выражений / С. И. Ожегов; под ред. проф. Л. И. Скворцова. – 28 е изд., перераб. – М.: ООО «Издательство «Мир и Образование»: ООО «Издательство Оникс», 2012. – 1376 с.
6. Berry, L. Services Marketing is Different. Business. — 1980. — 30 (May-June). — P. 24 – 29.
7. Челенков, А. П. Маркетинг услуг: Монография. 3-е изд., испр., доп. - М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2004. – 216 с.
8. ГОСТ Р 50646–94 / ГОСТ 30335–95. Услуги населению. Термины и определения [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://libgost.ru/gost/26216-GOST_R_50646_94.html. (дата обращения: 05.09.2024 г.).
9. ИСО 9004-2–91. Административное управления качеством и элементы системы качества. Ч. 2. Руководящие указания по услугам [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://libgost.ru/iso/60262Tekst_ISO_9004_2_91_Administrativnoe_upravlenie_kach

estvom_i_elementy_sistemy_kachestva_CHast_2_Rukovodyashie_ukaaniya_po_uslugam.html (дата обращения: 05.09.2024 г.).

10. Большой экономический словарь: более 20000 терминов и определений / авт. и сост. А. Б. Борисов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Книжный мир, сор. 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. - (Электронные справочники и энциклопедии)

11. Семенов, В. М. К вопросу функционирования систем сервисного сопровождения промышленной продукции / В. М. Семенов, О. Е. Васильева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 9(268). – С. 153 – 160.

12. Smith, A. An Enquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations. Milan: MetaLibri, 2007. – 754 p.

13. Жид, Ш. История экономических учений / Ш. Жид, Ш. Рист. - М.: Экономика, 1995. – 532 с.

14. Вальрас, Л. Элементы чистой политической экономии / Л. Вальрас. – М.: Изограф, 2000. – 448 с.

15. Фишер, И. Экономика / И. Фишер. -М.: Дело, 2002. – 864 с.

16. 18. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл – М.: Academia, 2004. – 940 с.

17. Baumol, W. Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance / W. Baumol, W. Bowen. – New York: Twentieth Century Fund., 1993. – 565 p.

18. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.

19. Мягков, П.А. Малые предприятия: монография / П.А. Мягков. -М.: Экономика и МНПП «ЭСИ», 1992. – 147 с.

20. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. / Общ. ред. Е. М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 2007. – 647 с.

21. Grönroos, C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach / Christian Grönroos. – West Sussex: JohnWiley & Sons; 2nd Edition edition (27 July 2000). – 404 p.
22. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
23. Маркова, Д.В. Маркетинг услуг / Д.В. Маркова. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
24. Бессарабов, В. О. Предпосылки развития предпринимательской деятельности и проблемы ее экономической безопасности в условиях цифровизации экономики / С. Н. Петренко, В. О. Бессарабов / В. О. Бессарабов, Ю. В. Валевич, Д. В. Дудник [и др.] // Переосмысление экономического развития: новые модели, ценности и идеи: монография. – Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. – С. 73 – 106.
25. Чему научился российский бизнес спустя год после начала СВО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business.ru/article/4552-chemu-nauchilsya-rossiyskiy-biznes-spustya-god-posle-nachala-svo> (дата обращения: 05.06.2022 г.).
26. Дятел, Е. П. Об экономической теории и истории услуг / Е. П. Дятел, Н.В. Голомолзина // Журнал экономической теории. 2009. №2. – С. 13 – 24.
27. Давыдянец, Д. Е. К определению понятий «услуга» и «качество услуги» / Д.Е. Давыдянец, Е. А. Остапенко, Т. В. Скребцова // Kant. 2019. №1 (30). – С. 276 – 281.
28. Покровская, Л. Л. Реализация инноваций как фактор развития сферы услуг / Л.Л. Покровская // Теория и практика общественного развития. – 2012. – №9. – С. 225-228.
29. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: учебник / В. И. Алешникова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
30. Куклин, А. В. К вашим услугам! // Бизнес-журнал. 2011. №8 (185). – С. 1 – 3.

31. Теоретические подходы к содержанию понятия «Услуга» // Сервис+. 2010. №3. – С.14 –19.
32. Соколов, Н. Я. Юридическая профессия: понятие, сущность и содержание / Н. Я. Соколов // Государство и право. - 2004. - № 9. – С. 22 – 30.
33. Тихомиров, А. В. Медицинская услуга. Правовые аспекты. / А. В. Тихомиров. – М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНЪ», 1996. – 352 с.
34. Тихомиров, А. В. Медицинское право. Практическое пособие / А. В. Тихомиров. – М.: Статут, 1998. – 418 с.
35. Степанов, Д.И. Услуги как объект гражданских прав / Д. И. Степанов // Российская юстиция. –2000. – № 2. – С. 16 – 18.
36. Музюкин, Д. В Услуга толкование понятия и классификация / Д. В. Музюкин // Современные проблемы гражданского права и процесса сб ст / Под ред А. В. Цихоцкого - Новосибирск Ин-т философии и права СО РАН, 2005. – Вып 3. – С. 130 – 134.
37. Ильина, Т. И. Обязательства по оказанию правовых услуг в Российской Федерации: дис. ... канд. юрид. наук – М., 2007. С. 56 – 61.
38. Романец, Ю. В. Система договоров в гражданском праве России: Монография – Москва, 2013. С.410 – 418.
39. Полякова, Н. В. Юридические услуги для населения: экономическая характеристика / Н. В. Полякова, Ю. О. Баранова, В. В. Поляков // Известия Байкальского государственного университета. – 2017. – Т. 27, № 2. – С. 146 – 153.
40. Баранников, М. С. Признаки юридических услуг как объекта гражданских прав / М. С. Баранников // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2013. —№ 12 (43). – С. 30 – 36.
41. Данилова, В. А. Юридические и правовые услуги как формы оказания квалифицированной юридической помощи в России / В. А. Данилова // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2010. – № 10. – С. 58–61.

42. Федотова, Т. А. Адвокатская деятельность и проблемы судебного представительства: дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11 / Т. А. Федотова. — М., 2009. — 210 с.
43. Тен, Р. И. Соотношение понятий «частноправовая услуга» и «обслуживание» / Р. И. Тен // Законность и правопорядок в современном обществе. — 2013. — № 13. — С. 74 – 78.
44. Панченко, В. Ю. Юридическая помощь (вопросы общей теории): монография / В. Ю. Панченко. — Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2011. — 279 с.
45. Мансуров, Г. В. Понятие юридических услуг / Г. В. Мансуров // Бюллетень науки и практики. — 2016. — № 6. — С. 342 – 346.
46. Брагинский, М. И. Договорное право. Договоры о выполнении работ и оказании услуг / М. И. Брагинский, В. В. Витрянский. Изд. испр. и доп. М.: Статут, 2002. Кн. 3. С. 243 – 245.
47. Орлов, А. В. Специфика юридической услуги в гражданско-правовых отношениях / А. В. Орлов // Вестник Московского университета МВД России. - 2008. - №9. — С. 130 – 132.
48. Александрова, Н. В. Юридические факты в механизме гражданско-правового регулирования / Н. В. Александрова, И. З. Федоров // Вестник РУК. - 2014. - №1 (15). — С. 35 – 38.
49. Степанов, Д. Кто будет платить и кому платить не будут. К вопросу о разработке порядка оплаты юридических услуг / Д. Степанов // Хозяйство и право. 2002. № 1. — С. 59 – 60.
50. Баранников, М. С. Соотношение понятий юридическая помощь и юридическая услуга: общее и частное / М. С. Баранников // Вестник Российской Правовой Академии. 2020. № 3. — С. 84 – 90.
51. Дворник, О. И. Особенности регулирования юридических услуг в рамках гражданского оборота на примере адвокатского бюро / О. И. Дворник // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. №11-2. — С. 66 – 70.

52. Булгакова, Е. В. Юрист цифровизация рынка юридических услуг / Е. В. Булгакова, В. Г. Булгаков, П. Р. Крупкин // Вестник Московского университета МВД России. 2020. №6. – С.228 – 233.
53. Молостцова Е. М. Понятие и признаки юридической услуги / Е. М. Молостцова // Право и государство: теория и практика. 2017. №3 (147). – С. 20 – 22.
54. Рябова, О. А. К вопросу об оказании юридических услуг / О. А. Рябова, П. Р. Рябов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №8. – С. 166 – 168.
55. Жиделева, О. С. Маркетинг юридических услуг / О. С. Жиделева, Н. А. Беляев // Проблемы науки. 2018. №1 (25). – С. 30 – 33.
56. Берлин, Е. Законодательное регулирование качества правовых услуг / Е. Берлин // Право и экономика. – 2002. – № 5. – С. 24
57. Жуков, В. И. Юридическая природа «услуги» / В. И. Жуков, Б. И. Юровский // Экспресс-анализ. – 1999. – № 15. – С. 20 – 22.
58. Дубчак, Н. С. Общая характеристика правовых услуг, предоставляемых юридическими клиниками / Н. С. Дубчак // Государство и право. – 2012. – № 56. – С. 77 – 84.
59. Ильяшенко, К. В. Виды юридических услуг / К. В. Ильяшенко // Актуальные вопросы юриспруденции: сб. научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2015. – № 2. – С. 312 – 317.
60. Стыцук, Р. Ю. Особенности использования модели комплекса маркетинга «7р» финансовыми компаниями в условиях цифровизации / Р. Ю. Стыцук // ЭТАП. 2020. №4. – С. 132 – 140.
61. Борден, Н. Концепция маркетинга-микс // Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. – С.529 – 538.
62. Мальченко, В. М. Маркетинг услуг / В. М. Мальченко. - К.: КНЭУ, 2006. – 360 с.

63. Степанов, Д. Кто будет платить и кому платить не будут. К вопросу о разработке порядка оплаты юридических услуг / Д. Степанов // Хозяйство и право. – 2002. – №2. – С. 51 – 58.

64. Соколов, Н. Я. Юридическая профессия: понятие, сущность и содержание / Н. Я. Соколов // Государство и право. - 2004. - № 9. - С. 22-30.

65. Степанов, Д. Услуги как объект гражданских прав / Д. Степанов // Российская юстиция. – 2000. – № 2. – С. 16 – 18.

66. Акбашева, З. Х. Конкуренция не ради конкуренции, внедрения стандартов развития конкуренции по итогам 2017 г / З. Х. Акбашева, А. А. Якупов // Современная конкуренция: состояние, проблемы и тренды развития: Сборник статей Международной научно-практической конференции в 2-ух частях, Уфа, 15 ноября 2018 года. Том Часть 1. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет. – 2018. – С. 3 – 8.

67. Булько, А. А. Рынок юридических услуг в РФ: тенденции и перспективы / А. А. Булько, И.Н. Нестеренко // Экономика и социум. 2017. №6-1 (37). – С. 367 – 370.

68. Валдайцев, С. В. Малое инновационное предпринимательство: учебное пособие / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов, К. Пецольдт // Учебное пособие. – М.: Проспект, 2020 – 536 с.

69. Соколова, К. М. Актуальные проблемы применения законодательства о защите конкуренции в сфере пресечения недобросовестной конкуренции / К.М. Соколова // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 69-4. – С. 120 – 125.

70. Шамина, С. М. Проблемы законодательного определения понятий конкуренции и недобросовестной конкуренции / С. М. Шамина // Государство и правовая система Российской Федерации в условиях информационного общества: сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 23 октября 2017 года. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2017. – С. 78 – 82.

71. Азарян, Е. М. Торговый маркетинг: конспект лекций / Азарян Е. М., Казакова Е. Б., Яковлева Ю. К.; М-во образования и науки Донец. Народ. Респ., Гос. орг. высш. проф. образования «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского», каф. маркетинга и коммерч. дела. – Донецк: [ГО ВПО «ДонНУЭТ»], 2017. 150 с.
72. Кочемасова, А. В. Мировой опыт привлечения прямых иностранных инвестиций в условиях глобализации экономики / А. В. Кочемасова // Финансы и кредит. 2013. №18 (546). – С. 66 – 77.
73. Фионова, Л. Р. Разработка модели процесса оказания услуги / Л.Р. Фионова, Ю. Ю. Фионова // Теория и практика общественного развития. 2015. №15. – С. 38 – 41.
74. Жимаилова, Ю. В. Модель управления конкурентоспособностью услуг / Ю. В. Жимаилова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2012. №2-1. – С.28 – 32.
75. Третьяков, М. М. Перспективная модель сферы государственных услуг / М. М. Третьяков, Е. А. Карловская // Известия БГУ. 2011. №5. – С. 59– 63.
76. Чанева-Павлова, Т. Модели за оценка качеството на B2B услуги / Т. Чанева-Павлова // Хуманитарни Балкански изследвания. 2020. №4 (10). – С. 42 – 45.
77. Квят, А. Г. Метафорические модели позиционирования товаров и услуг / А. Г. Квят // Лингвокультурология. 2009. №3. – С.96 – 105.
78. Борщевский, Г. А. Совершенствование подходов к оценке государственных программ Российской Федерации / Г. А. Борщевский // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2018. – Т. 22, № 1. – С. 110-134. – DOI 10.17323/1813-8691-2018-22-1-110-134. – EDN YVIRDO.
79. Редругина, Н. М. Модели и методы вычисления задержек при предоставлении услуг пользователем на сервисных платформах сеансовых инфокоммуникационных услуг / Н. М. Редругина // Т-Comm. 2023. №4. – С. 32 – 37.

80. Зубайдов, С. К вопросу о применении физических моделей в экономике сферы услуг / С. Зубайдов // Вестник педагогического университета (Естественных наук). 2022. №2 (14). – С. 52 – 55.

81. Хижняк, А. Н. Оптимизационная модель развития сферы услуг / А. Н. Хижняк, Ж. К. Леонова // Известия МГТУ. 2012. №2. – С. 179 – 183.

82. Баранников, М. С. К вопросу о разграничении понятий юридических услуг, правовых услуг, услуг юридического характера, юридической помощи / М. С. Баранников // Сборник научных трудов SWorld. – 2013. – Т. 31, № 3. – С. 73 – 79.

83. Бланц, А. Н. Правовая природа юридических услуг, правовых услуг и квалифицированной юридической помощи: сравнительно-правовой анализ / А. Н. Бланц // Фестиваль права: Сборник трудов 4-го Всероссийского образовательного форума, Ставрополь, 06–07 декабря 2018 года / Под редакцией М. С. Трофимова. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – С. 60 – 62.

84. Ситдикова, Л. Б. Понятие и виды правовых услуг: соотношение правовых и юридических услуг / Л. Б. Ситдикова // Права и свободы человека и гражданина: теоретические аспекты и юридическая практика: материалы ежегодной Международной научной конференции памяти профессора Феликса Михайловича Рудинского, Москва, 23 апреля 2015 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Концепция", 2015. – С. 331 – 334.

85. Пономаренко, Ю. А. Сложные вопросы признания прочих расходов: командировочные, представительские, рекламные, подготовка кадров, услуги связи, юридические консультационные услуги / Ю. А. Пономаренко // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2009. – № 1(121). – С. 15 – 20.

86. Мыгаль, В. А. Юридические услуги в системе профессиональных услуг / В. А. Мыгаль, О. Ю. Греченкова // Проблемы развития современной науки: Сборник статей Международной научно-практической конференции,

Уфа, 01 декабря 2015 года / Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Том 2. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "АЭТЕРНА", 2015. – С. 46 – 48.

87. Мамиев, А. Г. Юридическая помощь и оказание юридических услуг: соотношение понятий / А. Г. Мамиев, М. Б. Цаликова // Вопросы российского и международного права. – 2022. – Т. 12, № 9-1. – С. 222 – 229.

88. Бондаренко, Т. Г. Стартапы в России: актуальные вопросы развития / Т. Г. Бондаренко, Е. А. Исаева. - Наукoведение: Интернет-журнал. – 2015. – Т. 7, № 5

89. Иншаков, М. О. Инновационные стартапы в России: проблемы создания и маркетингового продвижения / М. О. Иншаков, А. А. Орлова. - Вестник Волгоград. гос. ун-та. Экономика. Экология. – 2014. – № 1.

90. Раева, И. В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки / И. В. Раева // Имущественные отношения в РФ. 2021. №6 (237). С. 45 – 55.

91. Рис, Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели = The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / Э. Рис — М.: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.

92. Остервальдер, А. Разработка ценностных предложений: как создать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг / А. Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит — М.: Альпина паблишер, 2016. – 312 с.

93. Зиннатуллина, Г. Р. Стартап как драйвер роста российской экономики / Г. Р. Зиннатуллина // Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития: сборник статей Международной научно-практической конференции. Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2017. С. 107 – 110.

94. Дубинин, Е. Е. Стартапы и их формирование / Е. Е. Дубинин. Финансовый директор. – 2017. – № 7. – С. 9.

95. Фирова, С. В. Концептуальный подход к структурированию инновационноинвестиционных проектов / С. В. Фирова, О. В. Калинина, С. Е. Барыкин // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10, № 1. С. 80 – 87.
96. Фролова, К. А. Состояние рынка стартапов в России / К. А. Фролова. - Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 2. – С. 78 – 81.
97. Галака, А. К. Исследование особенностей инновационных стартап проектов / А. К. Галака, А. С. Ростова // Неделя науки СПбПУ. – Санкт-Петербург: Издательский дом СПбПУ, 2017. – С. 17 – 21.
98. Экланд, С. Ангелы, драконы и стервятники. Как привлечь инвесторов в свой стартап и сохранить бизнес. – М.: «Манн, Иванов и Фебер», 2014. – 188 с.
99. Хоффман, Р. Блиц-масштабирование: как создать крупный бизнес со скоростью света / Р. Хоффман, К. Йе, Б. Гейтс. Альпина Паблишер. 2019. – 400 с.
100. Исследование Nielsen: Лучшая реклама — это сарафанное радио. // Центр гуманитарных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/news/media-advertising-marketing/2009/07/13/2095> (дата обращения: 18.02.2023).
101. Салтыков, Б. Г. Краудфандинг как инструмент венчурного инвестирования в России и за рубежом / Б. Г. Салтыков, М. Н. Гордеев // Инновации. 2016. №4 (210). С. 40 – 46.
102. Мухаметгалиева, С. Х. Правовое регулирование прав и обязанностей участников инвестиционной деятельности / С. Х. Мухаметгалиева // Елабужский институт Казанского (Приволжского) федерального университета - novaum.ru, № 30 2021. – С. 59 – 61
103. Шудра, В. Ф. Как подготовить успешный бизнес-план / В. Ф. Шудра, А. Н. Беличко. - Киев: VOCA, 2018. – 288 с.
104. Безпятый, М. В. Автоматизация и оптимизация процессов разработки и развертывания в DEVOPS: применение современных методов и инструментов / М. В. Безпятый // Инновации и инвестиции. 2023(7). С. 458 – 464.

105. Щербинина, А. А. PR-продвижение start-up проекта / А. А. Щербинина. – СПб.: СПбПУ, 2016. – 105 с.
106. Валдайцев, С. В. Малое инновационное предпринимательство: учебное пособие / С. В. Валдайцев, Н. Н. Молчанов, К. Пецольдт // Учебное пособие. – М.: Проспект, 2020. – 536 с.
107. Конон, П. Е. От идеи до реализации: преодоление трудностей на пути стартапа в IT-сфере / П. Е. Конон // Инновации и инвестиции. 2023. №10. С. 141– 145.
108. Максимова, М. А. Угрозы новых стратегических векторов управления трудовым потенциалом фирмы в свете цифровой экономики / М. А. Максимова // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. 2019 (1). С. 74 – 83.
109. Иванов, А. А. Тренды и перспективы создания стартап-единорогов / А. А. Иванов, Е. Ю. Кулакова, Г. М. Магомедова // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2022. №1 (121). С.180 – 187.
110. Вики, Т. Корпоративный стартап: как создать инновационную экосистему в крупной компании / Т. Вики, Д. Тома, Э. Гонс - Альпина Паблишер; 2020. – 288 с.
111. Корпоративные венчурные инвестиции в России: состояние и перспективы (2014-2015 гг.). Исследование. ОАО «Российская венчурная компания», 2014. – С. 48.
112. Трунина, О. Ю. Современные тенденции развития венчурного инвестирования в Российской Федерации / О. Ю. Трунина // НК. 2023. №3. С. 92 – 99.
113. Амосов, Ю. Четыре мобильности: вызовы России в 2015-2030 гг. / Ю. Амосов. Доклад. Аналитический центр при Правительстве России, 2014. – 76 с.
114. Путин, Д. М. Инвестиции в современные информационные технологии на примере инвестиций в стартапы / Д. М. Путин // Электронное

сетевое издание «Международный правовой курьер» - Дипломатическая Академия МИД РФ, № 3 2021. – С. 45 – 49.

115. Коэн, Д. Стартап в сети / Д. Коэн, Б. Фелд. – Москва: Альбина Паблишер, 2016. – 328 с.

116. Кузьменко, К. П. Рынок инвестиций в стартапы в Российской Федерации / К. П. Кузьменко. – Томск: ТГУ, 2017. – 64 с.

117. Коршева, М. А. Современное состояние рынка венчурных инвестиций в России и в мире / М. А. Коршева // Финансы и кредит. 2020. Т. 26, № 2. С. 430 – 441.

118. Плотников, В. А. Цифровизация как закономерный этап эволюции экономической системы / В. А. Плотников // Экономическое возрождение России. 2020. № 2(64). С. 104 – 115.

119. Панченко, В. О доступности юридических услуг в современной России / В. Панченко // Россия - Польша: две точки зрения на современный мир: Научная монография / Под общей редакцией Н. Фроловой, Я. Зелински. – Москва-Рязань: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Концепция", 2017. – С. 83 – 93.

120. Кэтлин, К. Управление стартапом: Как руководить компанией на разных этапах роста / К. Кэтлин, Д. Мэтьюз. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 299 с.

121. Середин, П. В. Проблемы развития инновационной деятельности в России и возможные пути их решения / П. В. Середин. - Экономика и социум. – 2017. – № 1-2. – С. 580 – 586.

122. Федулова, Л. И. Инновационные экосистемы: сущность и методологические основы формирования / Л. И. Федулова, А. С. Марченко // Экономическая теория и право. – 2015. – №2 (21). – С. 21-33.

123. Колбин, Е. «Кто откладывал миграцию в облако, поменяли свои планы» // РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/cmrm/5fdb50759a79478e9dc34959?from=copy> (дата обращения: 18.06.2023).

124. Исследование Deloitte: в каких банках обслуживание удобнее [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/23/12/2016/585d473c9a7947ab80dffdfe> (дата обращения: 18.06.2023).

125. Макарова, Ю. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны? / Ю. Макарова // РБК Тренды. – 2021г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 15.09.2023 г.).

126. Возиянова, Н. Ю. Развитие стратегического управления предприятиями и другими хозяйствующими образованиями сферы услуг / Н. Ю. Возиянова, А. А. Азарян // Менеджер. – 2020. – № 2(92). – С. 129-142.

127. Германчук, А. Н., Цифровая лояльность потребителей при взаимодействии с брендом: методика оценки и перспективы роста / А. Н. Германчук, Е. А. Коршунова // Практический маркетинг. 2024. №10. – С. 13-18.

128. Алексеев, С. Б. Формирование потенциала инноваций предприятия сферы услуг / С. Б. Алексеев, Н. И. Алексеева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106). – С. 64-73. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-3-64-73. – EDN YAJ SUA.

129. Омелянович, Л. А. Финансовые инструменты реализации модели экономики предложения / Л. А. Омелянович, Т. Ю. Манжула // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – EDN AQAQZH.

130. Воронин, А. В. Процесс реализации стратегии организации / А. В. Воронин // Нефть и газ: технологии и инновации: Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 18–19 ноября 2021 года / Отв. редактор Н.В. Гумерова. Том II. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2021. – С. 146-147. – EDN ZJDRBT.

131. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эксмо, 2016. – 684 с.

132. Сэй, Ж. Б. Трактат по политической экономии / Жан-Батист Сэй. – М. : Дело, 2007. – 540 с.
133. Корнийчук, Л. Я. Экономика. Регионоведение / Л. Я. Корнийчук. К. : КНЭУ, 2004. – 431 с.
134. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции: реориентация теории стоимости / Э. Чемберлин. – М. : Юрайт, 1996. – 650 с.
135. Робинсон, Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М. : Юрайт, 1986. – 450 с.
136. Кейнс, Д. Трактат о денежной реформе. Общая теория занятости, процента и денег / Джон Мейнард Кейнс. - К.: Лыбидь, 1999. – 544 с.
137. Мизес, Л. Теория и история: Интерпретация социально-экономической эволюции / Людвиг фон Мизес ; пер. с англ. под ред. проф. А.Г. Грязновой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 295 с.
138. Алле, М. Экономика как наука / М. Алле ; пер. с франц. И.А. Егорова. – М. : Наука для общества, РГГУ, 1995. –168 с.
139. Фридмен, М. Количественная теория денег / М. Фридмен. – М., 1996. – 246 с.
140. Рикардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения / Д. Рикардо. – АСТ, 2023. – 576 с.
141. Аникин, А.В. Юность науки: Жизнь и идеи мыслителей-экономистов до Маркса / А.В. Аникин. - 4-е изд. - Москва: Политиздат. 1985. – 386 с.
142. Джевонс, У. С. Теория политической экономии / У. С. Джевонс. Социум, 2021. – 468 с.
143. Маршалл, А. Принципы политической экономии / А. Маршалл; пер. с англ. Р. И. Столпера ; общ. ред. и вступ. ст. [5-44] С. М. Никитина. – Москва: Прогресс, 1983-1984. Т. 2. - 1984. – 310 с.
144. Котлер, Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров / Ф. Котлер. – Эксмо. 2024. – 240 с.
145. Хайек, Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Ф. Хайек. – Челябинск: Социум, 2011. – 394 с.

146. Поланьи, К. Избранные работы. М.: Издательский дом «Территория будущего», 2010. – 199 с.
147. Геращенко, И.Г. Карл Поланьи об особенностях экономики традиционного общества / И.Г. Геращенко, Н.В. Геращенко // *Studia Humanitatis*. 2022. №3.
148. Туган-Барановский, М. И. Промышленные кризисы в современной Англии, их причины и ближайшие влияния на народную жизнь / М. И. Туган-Барановский. – *Archive publica*, 2022. – 545 с.
149. Ергин, С. М. Идентификация барьеров входа в рынок для целей выбора организационных форм монополизированного рынка / С. М. Ергин // *Теоретическая экономика*. 2016. №5 (35). – С. 7 – 16
150. Ядгаров, Я. С. История экономических учений: учебник— 4-е изд., перераб. и доп. / Я. С. Ядгаров. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 480 с.
151. Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М.: Прогресс, 1984. – 367 стр. Commons J. R. *Eco-nomics of Collective Action* / J.R. Commons. - Нью-Йорк: Макмиллан, 1950. – 420 с.
152. Коммонс, Дж. Р. Институциональная экономика / Дж. Р. Коммонс // *Пространство экономики*. 2012. №3. – С. 69 – 76
153. Митчелль, У. К. Экономические циклы. Проблема и ее постановка / пер. с англ. Е. Д. Кондратьевой, О. Е. Пряхиной и В. Э. Шпринка; вступ. ст. А. Г. Герценштейна. М.; Л.: Госиздат, 1930. – 504 с.
154. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики: учебное пособие / А. Г. Гранберг. – М., 2020. – 495 с.
155. Вальрас, Л. Элементы чистой политической экономии / Л. Вальрас. – М. : Изограф, 2000. – 448 с.
156. Самуэльсон, П. А. Экономика: пер. с англ. — М.: «Бином», «Лаборатория Базовых Знаний». – М.: Вильямс, 2008. – 800 с.
157. Болвачев, А. И. Экономические взгляды С. Кузнеца и рецепция теории среднесрочных циклов в политэкономическом нарративе / А. И. Болвачев, К. А. Кушнарев // *Вестник ГУУ*. 2020. №8. – С. 88 – 101.

158. Германова, Н. Н. Дж. Хикс и формирование германистики в Великобритании конца XVII — начала XVIII веков / Н. Н. Германова // Вестник Московского университета. Серия 9. Филология. 2023. №4. – С. 72 – 81.

159. Самуэльсон, Пол Э. Экономика / Пол Э. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус [перевод с английского О. Л. Пелявского]. - 19-е изд., испр. и доп. - Санкт-Петербург : Альфа-Книга, 2018. - 1325 с.

160. Блауг, М. Модильяни Франко: 100 великих экономистов после Кейнса / М. Блауг. — СПб.: Экономикс, 2009. — С. 203

161. Третьяк, В. Анализ отраслевой организации рынков / В. Третьяк // Российский экономический журнал. – 2011. – №5-12. – С.36 – 41.

162. Музюкин, Д. В. Правовое обеспечение рынка юридических услуг: автореф. дис. канд. юрид. наук, – Томск, 2007. – 20 с.

163. Недосекин, К. Ю. Совершенствование государственного регулирования потребительского рынка Российской Федерации (на примере Московской области): автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (макроекономика; региональная экономика) / К.Ю. Недосекин. - Москва, 2009. – 19 с.

164. Недосекин, К. Ю. Проблемы осуществления государственной политики на потребительском рынке региона (на примере Московской области) / К. Ю. Недосекин // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2009. - №5. – С 109 – 113.

165. Булгакова, Е. В. Цифровизация рынка юридических услуг / Е. В. Булгакова, В. Г Булгаков, П. Р Крупкин // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 6. С. 228 – 233.

166. Азарян, Е. М. Концептуальные основы развития виртуальных рынков / Е. М. Азарян, А. А. Бессарабова // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: материалы I Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 28 марта 2024 года. – Донецк: ФЛП Кириенко С.Г., 2024. – С. 273-278. – EDN CBNGNN.

167. Ангелина, И. А. К вопросу о влиянии цифровизации на развитие сферы услуг / И. А. Ангелина, Е. С. Кожухова, Л. И. Изотова // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: Материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, 2024. – С. 112-114. – EDN TRBJND.

168. Ващенко, Н. В. Использование современных цифровых технологий в управлении персоналом предприятий сферы услуг / Н. В. Ващенко, Е. С. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 61-65. – EDN ATEYUQ.

169. Донец, Л.И. Стратегический подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / Л. И. Донец, М. А. Веремчук // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 15-20. – EDN FDBKYN.

170. Мелентьева, О. В. Инновационные инструменты стимулирования продаж в сфере услуг / О. В. Мелентьева, И. И. Княжевский // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: Материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, 2024. – С. 46-47. – EDN DDEUBZ.

171. Петрушевский, Ю. Л. Повышение прозрачности рынка юридических услуг: рекомендации по улучшению конкуренции и доступности услуг / Ю. Л. Петрушевский // Индустриальная экономика. – 2023. – № S3. – С. 132-138.

172. Пенькова, И. В. Профессиональная ответственность и защита потребителей на рынке юридических услуг / И. В. Пенькова, М. Д. Овсянко // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № 12. – С. 142-148. – DOI 10.47576/2949-1878.2024.12.12.021. – EDN QTCYLL

173. Екимова, К. В. Взаимосвязь локального рынка труда, рынка недвижимости и потребительского рынка через систему воспроизводственного

процесса / К. В. Екимова, С. В. Буракова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2012. №30. – С. 6-9.

174. Шмидт, А. В. Марковские модели экономических систем / А. В. Шмидт, В. А. Чурюкин // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2015. №3. – С. 100-105.

175. Демидов, С. С. Правовые аспекты привлечения инвесторов для продвижения бизнес стартапов / С. С. Демидов, М. Г. Абдурахимова // Развитие Российской Федерации в условиях новых вызовов: социально-экономические стратегии и технологические инновации молодых ученых : Коллективная монография / Е. М. Азарян, Л. Н. Браганцева, С. С. Демидов [и др.]. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Манускрипт", 2024. – С. 31-43.

176. Демидов, С. С. Проблемы и вызовы продвижения бизнес-стартапов в условиях воссоединения новых регионов с Российской Федерацией / С. С. Демидов // Правовые вопросы воссоединения новых регионов с Российской Федерацией: коллективная монография / под ред. Е. С. Аничкина, В. В. Сорокина; Министерство науки и высшего образования РФ, Алтайский государственный университет. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2024. – С. 251-255.

177. Демидов, С. С. Цифровая трансформация юридических услуг: стратегии адаптации и развития в условиях цифровой экономики / С. С. Демидов // Современное публичное право: тенденции, перспективы, вызовы: коллективная монография / отв. ред. Л. А. Душакова. — Ростов на-Дону: ЮРИУ РАНХиГС, 2024. – С. 486-493.

178. Демидов, С. С. О теоретических особенностях юридических услуг в современных условиях / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 5, № 1. – С. 446-450.

179. Демидов, С. С. К вопросу об эволюции юридических услуг и влиянии цифровизации на современные векторы их развития / С. С. Демидов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 77-84.

180. Демидов, С. С. Природа юридических услуг как предмет региональной и отраслевой экономики: от причин роста спроса до классификации в современных условиях / С. С. Демидов // Индустриальная экономика. – 2023. – № 53. – С. 47-52.

181. Демидов, С. С. Концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации / С. С. Демидов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 12. – С. 219–228.

182. Демидов, С. С. Стартап как социальный феномен / С. С. Демидов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2021. – С. 23-25.

183. Демидов, С. С. Понятие «услуга»: от общей теории к специфике юридических услуг / С. С. Демидов // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 11-13.

184. Демидов, С. С. К вопросу стартапов в сфере юридических услуг / С. С. Демидов // Актуальные вопросы современной экономики: мат. V Междунар. науч.-практ. конф. Санкт-Петербург-Витебск-Астана-Донецк, 17-18 октября 2024 г. – СПб.: Изд-во БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, 2024. – С.249-252

185. Демидов, С. С. Стартап эволюция юридических услуг в условиях цифровизации экономики / С. С. Демидов // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции, 18 октября 2024 г. / Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли

имени Михаила Туган-Барановского»; [коллектив авт.; редкол.: Дрожжина С.В. и др.]. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», 2024. – С. 102-105.

186. Демидов, С. С. Функции рынка юридических услуг в условиях развития цифровой экономики / С. С. Демидов // Международная научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых учёных «Образование, наука и инновации: современные вызовы», Мелитополь, 12-13 декабря 2024 г.– Мелитополь: МелГУ, 2025.- С. 1651-1654.

187. Демидов, С. С. Модель стартап-эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 82–94.

188. Демидов, С. С. Современные юридические услуги в контексте технологического суверенитета / С. С. Демидов // Правовое обеспечение технологического суверенитета России и Беларуси: коллективная монография /под ред. д. ю. н. Е. С. Аничкина, д. ю. н., проф. В. В. Сорокина ; Министерство науки и высшего образования РФ, Алтайский государственный университет. — Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2025. – С. 393-395.

189. Демидов, С. С. Концептуализация развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации отраслевой экономики / С. С. Демидов // Стратегия социально-экономического и технологического развития Донбасса: от промышленных кризисов к цифровой реальности. Посвящается 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / Н. А. Ольмезова, А. В. Слюсаренко, Е. В. Мейдер [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 340-353.

190. Elliott, J.J. Design of a product-focused customer-oriented process // Information and Software Technology. – 2000. – № 42 (14). – pp. 973-981.

191. Zhevnyak, O. Legal ways to overcome barriers to developing competition in the digital platform services market / O. Zhevnyak, E. Shablova // ACM International Conference Proceeding Series, Saint - Petersburg, 22–23 октября 2020

года. – Saint - Petersburg, 2020. – P. 3444482. – DOI 10.1145/3444465.3444482. – EDN UOPOOM.

192. Kim, H. H. Embedded transactions and market consequences: A network analysis of the legal services industry / H. H. Kim, 2004. – 1 p. – EDN FKNLWB.

193. Ястребов, О. А. Мировой рынок юридических услуг: современное состояние и перспективы развития / О. А. Ястребов, А. А. Тинькова // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2021. №3. – С. 510 – 523.

194. Thomson Reuters Files 2023 Annual Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2024/march/thomson-reuters-files-2023-annual-report> (дата обращения: 25.02.2025 г.).

195. Thomson Reuters Corporation Финансовая отчетность 2011-2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketcap.ru/stocks/TRI/financial-statements> (дата обращения: 25.02.2025 г.).

196. Syomin, P. O. Legal services market in Russia: regional specialization / P. O. Syomin // Geographical problems of development of countries and regions : Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Stavropol, 17–19 апреля 2024 года. – Stavropol: North Caucasus Federal University, 2024. – P. 81–85. – EDN HBEDID.

197. Sushkova, O. V. Legal regulation of artificial intelligence in the financial services market: a comparative analysis / O. V. Sushkova, A. V. Minbaleev // SHS Web of Conferences : RUDN Conference on Legal Theory, Methodology and Regulatory Practice (RUDN LTMRP Conference 2021), Moscow, 26 марта 2021 года. Vol. 118. – Moscow: EDP Sciences, 2021. – P. 04007. – DOI 10.1051/shsconf/202111804007. – EDN LDOQLX.

198. Bower, J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment / J. L. Bower // Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA, 1970.

199. Burgelman, R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly* / R. A. Burgelman. – 1983. – № 28 (2). – P. 223-244.

200. De Bond W. Does the Stock Market Overreact? / De Bond W., R. Thaler. –// *Journal of Finance*. – 1985. – Vol. 40. – P. 793-808.

201. Галдава, Т. Н. Анализ текущей позиции «большой четверки» на мировом рынке консалтинговых и аудиторских услуг / Т. Н. Галдава // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. №6-2. – С. 38 – 41.

202. Хохлов, Д. К. Взгляд на стандарты оказания юридических услуг в некоторых демократических странах и России / Д. К. Хохлов, А. Н. Бантуров // *Приволжский научный вестник*. 2015. №12-2 (52). – С. 138 – 143.

203. Отчет о семинарах юридической фирмы Weil [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.owler.com/company/altmanweil> (дата обращения: 12.02.2025 г.).

204. Hodgson, Geoffrey M. «What Is the Essence of Institutional Economics?» *Journal of Economic Issues*, vol. 34, no. 2, 2000. – P. 317-329. JSTOR.

205. Kahneman, D. Belief in the Low of Small Nambers / D. Kahneman, A. Tversky // *Psychological Bulletin*. – 1971. – Vol. – P. 105-110.

206. Петрушевский, Ю. Л. Анализ изменений на рынке юридических услуг: зарубежный опыт / Ю. Л. Петрушевский // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2023. – № S2. – С. 157 – 165. – EDN HSMWFE.

207. Колобашкина, С. С. Публичное регулирование рынка юридических услуг (по материалам зарубежного законодательства) / С. С. Колобашкина // *Административное право и процесс*. – 2012. – № 9. – С. 61 – 66. – EDN PCSXZB.

208. Пенькова, И. В. О зарубежном опыте реализации бизнес-моделей на рынке юридических услуг / И. В. Пенькова, М. Д. Овсянко // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2023. – № S2. – С. 143-151. – EDN EEQKXA.

209. Булько, А. А. Рынок юридических услуг в РФ: тенденции и перспективы / А. А. Булько, И. Н. Нестеренко // Экономика и социум. 2017. № 6-1 (37). С. 367-370. EDN: ZFAUXB

210. Trade Great and cooperation agreement between the European union and Britain the European atomic energy community, of the one part, and the United Kingdom of and Northern Ireland, of the other part [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/948119/EU_UK_Trade_and_Cooperation_Agreement_24.12.2020.pdf (дата обращения: 25.02.2025 г.).

211. Social Quality: From Theory to Indicators / ed. by A. Walker, L. J. G van der Maesen. – New York : Palgrave MacMillan, 2012. – 322 p.

212. Wiktor, J.W. Akademia Ekonomiczna w Krakowie / J.W. Wiktor. – Kraków, 2005. – 348 p.

213. Market research trends to watch for in 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acuitykp.com/blog/market-research-trends-2024> (дата обращения: 05.01.2025 г.).

214. Market Research Future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketresearchfuture.com/press-release> (дата обращения: 05.01.2025 г.).

215. Шарунова, В. А. Распределение предпринимательских способностей и производительности: структура рынка труда / В. А. Шарунова, А. В. Аистов, С. И. Кичко, Д. А. Покровский // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2015. – Т. 19, № 2. – С. 218-248. – EDN TWVOZX.

216. Shefrin, H. The Disposition to Sell Winners Too Early and Ride Losers Too Long: Theory and Evidence / H. Shefrin, M. Statman // Journal of Finance. – 1985. – Vol. 40. – P. 777-790.

217. Williamson, O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization / O. E. Williamson // Strategic Management Journal. Special Issue. – 1991. – № 12. – P. 75-94.

218. Zulfugarzade, T. E. Innovations in the higher juridical education / T. E. Zulfugarzade; Zulfugarzade, Teymur, E. – Нью-Йорк, США : Social Science Electronic Publishing, 2013. – 39 p. – EDN QZNEHT.

219. Изменения потребностей клиентов на рынке юридических услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/izmeneniya-potrebnostey-klientov-na-rynke-yuridicheskikh-uslug/> (дата обращения: 05.01.2025 г.).

220. Топ востребованных юридических услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://media.mosdigitals.ru/media/top-vostrebovannykh-yuridicheskikh-uslug> (дата обращения: 05.01.2025 г.).

221. Юридический рынок: новые перемены, возможности, риски [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/brandvoice/480431-uridiceskij-rynok-novye-peremeny-vozmoznosti-riski> (дата обращения: 05.01.2025 г.).

222. Глобальный рынок юридических услуг: некоторые тенденции и цифры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2013/4/4/globalnyj_rynok_yuridicheskix_uslug_nekotorye_tendencii_i_cifry (дата обращения: 05.01.2025 г.).

223. The 2024 Global 200 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.law.com/international-edition/rankings/global-200/> (дата обращения: 17.01.2025 г.).

224. Топ-10 крупнейших юридических фирм мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.886f7da7-679d250d-1ad0f5b5-74722d776562 (дата обращения: 15.01.2025 г.).

225. The 10 largest law firms in the world [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://spearswms.com/law/largest-law-firms-in-the-world/> (дата обращения: 30.01.2025 г.).

226. 15+ Top Law Firms in 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theforage.com/blog/companies/top-law-firms> (дата обращения: 25.02.2025 г.).

227. Маркетинг для юристов: Опыт Platforma [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://platforma-online.ru/book> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

228. Антошина, К. А. Мировая конкуренция в секторе услуг: вызовы для национальных предприятий / К. А. Антошина // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Саратов, 09 февраля 2024 года. – Стерлитамак: ООО "Агентство международных исследований", 2024. – С. 150-153. – EDN BZXCPZP.

229. Интервью Александра Бастрыкина для программы Вести [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smotrim.ru/video/2136241> (дата обращения: 26.01.2025 г.).

230. Оценка реформы по оказанию юридической помощи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advgazeta.ru/novosti/v-federalnoy-palate-advokatov-optimistichno-otsenili-gryadushchuyu-reformu-okazaniya-yurpomoshchi/> (дата обращения: 26.01.2025 г.).

231. Барабашев, А. Г. Вызовы государственному управлению, связанные с реализацией стратегии нацнотехнологического развития Российской Федерации / А. Г. Барабашев // Управление наукой: теория и практика. 2024. Т. 6, № 3. С. 44–52. DOI 10.19181/ smtp.2024.6.3.4. EDN ETWWFU.

232. Акежева, Д. М. Особенности внедрения и применения систем электронного документооборота / Д. М. Акежева, И. Ю. Складов // Актуальные проблемы развития аудита и финансового консалтинга в России: сборник научных трудов, Ставрополь, 16–20 декабря 2024 года. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2024. – С. 7-12. – EDN AGLQFF.

233. Власова, Н. Ю. Процессы цифровизации в сфере государственного управления: опыт России и Казахстана / Н. Ю. Власова, Л. Л. Божко // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28 мая

2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 137-139. – EDN AUOWAW.

234. Мировые тренды на отечественном рынке: юридические услуги в эпоху цифровизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/mirovye-trendy-na-otchestvennom-rynke-yuridicheskie-uslugi-v-epokhu-tsifrovizatsii/> (дата обращения: 10.02.2025 г.).

235. Марголин, А. М. Основные проблемы развития венчурной индустрии в России и методы их решения / А. М. Марголин, Л. П. Синютин // Управленческое консультирование. – 2022. – № 1(157). – С. 47-63. – DOI 10.22394/1726-1139-2022-1-47-63. – EDN GENTKK.

236. Мышко, Ф. Г. О некоторых проблемах цифровизации экономики в Российской Федерации / Ф. Г. Мышко, А. Ю. Олимпиев, А. Ю. Александрова // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 1. С. 132-135.

237. Любашиц, В. Я. Цифровое право и информационные технологии в эпоху глобализации: проблемы теории / В. Я. Любашиц, А. С. Осинский // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 7. С. 19-23

238. Митин, А. Н. О процессах внедрения в юриспруденцию новых информационных технологий / А. Н. Митин // Российское право: образование, практика, наука. 2019. № 3. С. 82 – 86.

239. Пенькова, И. В. Рынок юридических услуг в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития / И. В. Пенькова // Индустриальная экономика. – 2023. – № S3. – С. 116-122.

240. Зобова, Л. Л. Генезис и трансформация закона рыночных ареалов. / Л. Л. Зобова. – Кемерово: ТЕУС, 2021. – 173 с.

241. Джуха В. М. Вопросы технологизации региональной экономики / В. М. Джуха, К. Н. Мищенко // Journal of new economy. 2019. №3. – С. 38-50.

242. Се, Т. О влиянии нового поколения искусственного общего интеллекта (AGI) на международные отношения / Т. Се // Теоретические и практические аспекты цифровизации Российской экономики : Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции, Ярославль, 29–30

ноября 2023 года. – Ярославль: Ярославский государственный технический университет, 2023. – С. 381-388. – EDN ENRUIW.

243. Услуги HR-консалтинга становятся все более востребованными [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-rr.com/b2b/consulting/technical_audit_and_consulting/2021/opinions/armen_danelyan2021/ (дата обращения: 10.02.2025 г.).

244. Узники замка Иф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5733557> (дата обращения: 12.02.2025 г.).

245. Стремление к новым вызовам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6533243?erid=4CQwVszH9pWwJ4VMrQS> (дата обращения: 10.02.2025 г.).

246. Анализ рынка юридических услуг в России в 2019-2023 гг, прогноз на 2024-2028 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/41683/> (дата обращения: 10.02.2025 г.).

247. VIII Петербургский международный юридический форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/news/32592/> (дата обращения: 10.02.2025 г.).

248. Ключевые аспекты изменений потребностей клиентов на рынке юридических услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/izmeneniya-potrebnostey-klientov-na-rynke-yuridicheskikh-uslug/> (дата обращения: 10.02.2025 г.).

249. Санкции и импортозамещение - новая реальность для российской экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://businessstat.ru/> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

250. О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» от 02.07.2013 № 167-ФЗ (с изменениями от 25.12.2023 № 661-ФЗ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102152039> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

251. Митин, А. Н. О процессах внедрения в юриспруденцию новых информационных технологий / А. Н. Митин // Российское право: образование, практика, наука. 2019. №3 (111). С. 82-86.

252. Дело NGINX, или как распределить права на знания между работником и работодателем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/oleg-bunin/articles/663036/> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

253. Цифровые технологии в юриспруденции: 4 главных тренда 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/services/1310120-cifrovye-tehnologii-v-yurisprudencii-4-glavnyh-trenda-2024-goda> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

254. Rothwell, D. W., & Wu, S. (2019). Exploring the relationship between financial education and financial knowledge and efficacy: Evidence from the Canadian financial capability survey. *Journal of Consumer Affairs*, 53(4). – P. 1725-1747

255. LegalTech Market Growth – Trends & Forecast 2024-2034 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/legaltech-market> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

256. Щербачева, Л. В. Современные it-технологии в юриспруденции / Л. В. Щербачева // Образование и право. 2023. №9. С. 289-291.

257. Российский юридический рынок: реалии и перспективы: Infotropic Media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infotropic.ru/rossijskij-yuridicheskij-rynok-realii-i-perspektivy/> (дата обращения: 17.02.2025 г.).

258. Балашова, Р. И. Региональное функционирование сферы услуг: экономическая интеграция, инновации, финансирование / Р. И. Балашова, И. В. Гречина, Л. А. Леонова // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 2 (26). – С. 52-61.

259. Давидчук, Н. Н. Роль сферы услуг в социально-экономическом развитии государства / Н. Н. Давидчук, Е. В. Мейдер // Вестник Адыгейского

государственного университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 2(340). – С. 41-48. – DOI 10.53598/2410-3683-2024-2-340-41-48. – EDN DYSCTH.

260. Климченко, Е. С. Тенденции цифровизации рынка юридических услуг / Е. С. Климченко // Вестник магистратуры. – 2022. – № 10-1(133). – С. 82-83. – EDN AEFEEK.

261. Саенко, Б. Е. Цифровизация юридических услуг, предоставляемых гражданам Российской Федерации / Б. Е. Саенко, Д. В. Митько // Сборник научных работ серии «Право». – 2023. – № 1(29). – С. 121-130. – DOI 10.5281/zenodo.7894765. – EDN THCJES.

262. Рейтинг «Право - 300» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.ru/> (дата обращения: 17.02.2025 г.).

263. «Рейтинг симпатий» Право.ru-300: кого рекомендуют юристы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.ru/story/view/137759/> (дата обращения: 17.02.2025 г.).

264. Самые конкурентные практики «Право-300» в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://300.pravo.ru/news/255931/> (дата обращения: 21.02.2025 г.).

265. Федеральный рейтинг юридических фирм 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://probankrotstvo.ru/ratings/rating_of_law_firms?type=1&year=2024 (дата обращения: 21.02.2025 г.).

266. Лучшие юридические компании России. Рейтинг Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 17.02.2025 г.).

267. Петрушевский, Ю. Л. Современное состояние рынка юридических услуг / Ю.Л. Петрушевский // Индустриальная экономика. – 2024. – Т. IV, № 6. – С. 10-15.

268. Буданов, И. А. Инвестирование как процесс накопления основного капитала страны / И. А. Буданов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2023. №4. – С. 23-47.

269. Кюрджиев, С. П. Анализ условий развития государственно-частного партнерства на территории Российской Федерации / С. П. Кюрджиев, В. Н. Шкред // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. №4. – № 9. – С. 104-110.

270. Ткачук, П. Ю. Обзор проблем цифровой трансформации экономики Донецкой и Луганской Народных Республик / П. Ю. Ткачук // Бюллетень транспортной информации. – 2021. – № 3(309). – С. 34-41. – EDN WUAYZH.

271. Малыгина, В. Д. Траектория реализации цифровой трансформации в экономике / В. Д. Малыгина, Н. Ю. Козина, И. А. Чепелева // Актуальные вопросы современной экономики: Материалы IV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург - Витебск - Астана - Донецк, 17–18 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова, 2024. – С. 11-15. – EDN PGXJSV.

272. Дмитриева, Э. В. Применение it-технологий на рынке юридических услуг / Э. В. Дмитриева // Правовое образование: Сборник научных трудов / под общей редакцией Б. М. Магомедова. Том 9. – Ростов-на-Дону: Ростовский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России), 2019. – С. 84-87. – EDN XVGXOY.

273. Припотень, В. Ю. Особенности проявления конкуренции на рынке юридических услуг / В. Ю. Припотень // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2018. – № 3. – С. 246-254. – EDN VYDNBX.

274. Тимошенко, Ф. С. Монте-Карло прогнозирование ликвидности в условиях неопределенности / Ф. С. Тимошенко // Вестник ГУУ. 2016. №2. – С. 127 – 133.

275. Москвитина, А. В. Реализация метода Монте-Карло при исследовании случайных процессов / А. В. Москвитина, М. В. Феоктистова, О. Д. Толстых // Молодая наука Сибири. – 2020. – № 3(9). – С. 258-266. – EDN XTBCLP.

276. Раменская, А. В. Метод Монте-Карло и инструментальные средства его реализации: методические указания / А. В. Раменская, К. В. Пивоварова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2018. – 58 с.

277. Раменская, А. В. Анализ эффективности инвестиционного проекта создания комбикормового предприятия методом Монте-Карло / А. В. Раменская, Т. П. Негорожина // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей международной научнопрактической конференции: в 2 частях. – 2017. – С. 89–92.

278. Демидов С. С. О состоянии отечественного рынка юридических услуг и его значении для современной экономики / С.С. Демидов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 2, Т. 6. – С. 66–78.

279. Демидов, С. С. Аналитический обзор проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации / С. С. Демидов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. – № 11, Т. 15. – С. 239–251.

280. Демидов, С. С. О конкурентных преимуществах субъектов рынка юридических услуг / С. С. Демидов // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 60-летию основания университета, Гомель, 31 октября – 01 ноября 2024 года. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. – С. 290-295.

281. Демидов, С. С. Реализации цифровых технологий в процессе оказания юридических услуг / С. С. Демидов // Управление информацией и документацией в цифровой среде: Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 21 – 22 ноября 2024 года – Донецк: Донецкий государственный университет, 2024. – С. 225-232.

282. Демидов, С. С. Анализ особенностей функционирования зарубежных рынков юридических услуг / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 3. – С. 4-14.

283. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnyj-proekt-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

284. Официальный сайт Портала государственных услуг Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 20.02.2025 г.).

285. Репин, Н. В. Развитие информационной инфраструктуры управления организацией с использованием ИТ-аутсорсинга: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Никита Васильевич Репин. – Курск, 2018. – 24 с.

286. Тимофеев, М. А. Развитие инструментария реализации инновационного проекта с использованием процессно контрольного аутсорсинга: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Тимофеев Максим Александрович. – Самара, 2017. – 188 с.

287. Указ Главы Донецкой Народной Республики от 29.12.2023 № 644 «Об утверждении Стратегии в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Донецкой Народной Республики»

288. Пенькова, И. В. Цифровизация на рынке юридических услуг: технологии и тенденции / И. В. Пенькова, М. Д. Овсянко // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № 1. – С. 211–218.

289. Лихачев, Р. В. Концепция оценки качества юридических услуг и создание маркетингового инструментария для ранжирования профессионализма субъектов адвокатской деятельности: автореф дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Лихачев Родион Венедиктович. – Ижевск, 2006. – 24 с.

290. Самочкин, В. Ю. Маркетинговая этика в оценке и коррекции потребительского поведения на рынке юридических услуг: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Самочкин Вячеслав Юрьевич. – Сочи, 2013. – 146 с.

291. Шумейко, В. А. Культурные нормы: сущность и социальное значение / В. А. Шумейко, Е. А. Одинцова // Проблема единства и многообразия

истории: формы преемственности общественного развития: Материалы республиканской студенческой научной конференции, Донецк, 16 мая 2020 года / Отв. редактор Т. Э. Рагозина. – Донецк: Социально-гуманитарный институт государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет», 2020. – С. 181-184. – EDN XDIKCH.

292. Рублева, Е. А. Состояние и тенденции развития новых сегментов рынка: на примере юридического консалтинга: автореф дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Рублева Елена Анатольевна. – Екатеринбург, 2008. – 26 с.

293. Мостовой, Е. Л. Управление рыночной комплаентностью маркетинговых программ в сфере юридических услуг: автореф дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Мостовой Евгений Леонидович. – Сочи, 2010. – 22 с.

294. Pelse, M. Digitalization in public administration institutions / M. Pelse, L. Strazdina, S. Ancans. // Economic Science for Rural Development Conference Proceedings. – 2021. – P. 494 –502

295. Кротов, А. Ю. Управление развитием интеллектуального капитала компании с использованием образовательного аутсорсинга: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Александр Юрьевич Кротов. – Москва, 2016. – 115 с.

296. Андреева, А. К. Обеспечение конкурентоспособности субъектов регионального рынка информационно-правовых услуг: автореф дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Андреева Анна Константиновна. – Санкт-Петербург, 2012. – 22 с.

297. Тарануха, Ю. В. О периодизации развития теории отраслевых рынков / Ю. В. Тарануха // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19, № 2. – С. 23-37. – DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(2).23-37. – EDN QIAGYK.

298. Кузнецов, Ю. А. Развитие современных концепций теории отраслевых рынков и их регулирования в работах Жана Тироля / Ю. А. Кузнецов, Д. С. Шепарский // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции, Нижний

Новгород, 22 ноября 2016 года / Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева, 2016. – С. 199-202. – EDN XELYED.

299. Чалдаева, Л. А. Отраслевые рынки как объект теории и практики / Л. А. Чалдаева // Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие: Сборник материалов IV Всероссийской научной конференции, Москва, УОК "Лесное озеро", 25 января 2020 года. – Москва, УОК "Лесное озеро": Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. – С. 251-258. – EDN KSPVYX.

300. Юсупова, Г. Ф. Теория отраслевых рынков и регулирование естественных монополий / Г. Ф. Юсупова, Ю. В. Тихонова // Современная конкуренция. – 2010. – № 3(21). – С. 125-140. – EDN MRMTDV.

301. Филатов, В. В. Развитие промышленного комплекса России на основе регулирования рынка инноваций отраслевой экономической системы: теория и методология / В. В. Филатов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – 216 с. – ISBN 978-5-466-01477-8. – EDN LBOZFB.

302. Одинцова, Е. А. Лоббизм как фактор развития современного российского гражданского общества / Е. А. Одинцова, Е. А. Македон // Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика: Материалы международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов, Брянск, 16–17 апреля 2019 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2019. – С. 371-376. – EDN NMJGIT.

303. Mathews, J. Strategizing, Disequilibrium and Profit / J. Mathews // Stanford University Press. – 2006. – May 16. – P. 2, 6, 9.

304. Remund, D. L. Financial Literacy Explicated: The Case for a Clearer Definition in an Increasingly Complex Economy / D. L. Remund // The Journal of Consumer Affairs. – 2010. – № 44 (2). – P. 276-295.

305. Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. What is disruptive innovation? // Harvard Business Review, 2015. - №93(12). – P. 44–53.

306. Barton, B. H. The lawyer's monopoly-what goes and what stays // Fordham Law Review, 2014 - № 82, - P. 30-67.

307. LoPucki, L. M. Systems approach to law // Cornell Law Review. – 1996. - № 82. – P. 479–522

308. Horst, D. J., Broday, E. E., Bondarik, R., & de Paula Xavier, A. A. Open or closed? Macroergonomics approaching socio-technical systems productivity: an overview of the conceptual framework // Social and Basic Sciences Research Review. – 2015. - № 3(2). P. 98–115.

309. Тымчина, Л. И. Научно-методический алгоритм стратегирования развития рынка аутсорсинговых услуг в условиях цифровизации экономики на основе государственно-частного партнерства / Л. И. Тымчина // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1(64). – С. 125-132.

310. Демидов, С. С. Научно-методический подход к оценке уровня интеграции цифровых технологий в деятельность субъектов рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 2. – С. 228-235.

311. Демидов, С. С. Моделирование стратегии цифровизации рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики / В. О. Бессарабов, С. С. Демидов // Экономика строительства. – 2025. – № 2. – С. 162-166.

312. Демидов, С. С. Перспективы и механизмы цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республики: от финансовой поддержки до социальных ориентиров / С. С. Демидов // Тенденции и перспективы развития финансов в условиях цифровизации: Материалы II Международной научно-практической интернет конференции. – Донецк: Издательство ФЛП Кириенко С.Г., 2024. – С. 254-259.

313. Демидов, С. С. Механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики / С. С. Демидов // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 3. – С. 244-249.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дефиниции понятия «услуга»

Автор	Дефиниция понятия
Аристотель	«...форма взаимодействия между людьми, которая предполагает пропорциональное возмездие или вознаграждение, отражая идею взаимного обмена, при котором обе стороны получают выгоду» [5].
К. Маркс	«...потребительная стоимость, которая может быть создана трудом, но в форме деятельности, а не вещи. Труд здесь оказывает услугу как процесс, а не как создание материального продукта» [6].
С.И. Ожегов	«...действие, которое приносит пользу другому, либо же, как хозяйственное удобство, которое может быть кому-то предоставлено» [7].
А.Б. Борисов (Большой экономический словарь)	«...деятельность, которая не создает новый материальный продукт, однако изменяет качество уже существующего. Они существуют в форме деятельности и создают желаемый результат» [8].
А.Л. Челенков	«...процесс взаимодействия между субъектами рынка, целью которого является создание или расширение возможностей потребителя в получении пользы» [9].
Российский стандарт ГОСТ 50646-94	«...результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также деятельности исполнителя по удовлетворению потребности клиента» [10].
Международный стандарт ИСО 9004-2	«...результате взаимодействия исполнителя и потребителя, а также деятельности по удовлетворению потребностей» [11].
Л. Берри	«...выступает поступком, исполнением или усилием, подчёркивая нематериальную природу услуги как процесса или действия» [12].
В.М. Семенов, О.Е. Васильева	«...специфический товар, представляющий последовательность процессов взаимодействия между производителем и потребителем для удовлетворения потребности, а существовать услуга может только при неразрывной взаимосвязи этих систем» [13].
А. Смит	«...наличие взаимосвязи между стоимостью услуг и организационными аспектами их предоставления. При этом не рассматривает услугу, как отдельную экономическую категорию, признавая лишь наличие положительного социального эффекта от государственных услуг» [14].
Ф. Бастиа	«...взаимообмен усилиями, которые осуществляют люди для удовлетворения своих потребностей. Ученый классифицировал услуги на государственные, к которым относятся обязательные и статические, а также частные - добровольные и динамические, отмечая, что чрезмерное распространение государственных услуг может стать бременем для общества» [15].
Л. Вальрас	«...экономические действия любого характера, которые относятся к доходам и общественному богатству. Ученый классифицировал услуги на потребительские, которые имеют прямую полезность, а также на продуктивные, которые могут быть использованы для дальнейшей переработки в процессе производства» [16].

Продолжение приложения А

Автор	Дефиниция понятия
А. Фишер, К. Кларк, Ж. Фурастье	«...акцентируется внимание на значении услуг в современном экономическом развитии и относят их к третичному сектору экономики, признавая их ключевую роль в создании добавленной стоимости и экономическом росте» [17].
Д. Белл	«...особый институт, который удовлетворяет потребности общества и относит услуги к доминирующему сектору в постиндустриальном обществе, где доступность и качество услуг становятся основным мерилом уровня жизни» [18].
В. Баумоль	«...в сфере услуг производительность труда отстает от заработной платы, что вызвано неизменной трудоемкостью по сравнению с капиталоемкой промышленностью» [19].
К. Лавлок	«...вид экономической деятельности, создающий ценность и обеспечивающий преимущества для потребителя через ощутимые или неосознаваемые действия в конкретное время и в конкретном месте» [20].
П. Мягков	«...деятельность, результаты которой не имеют материального выражения и реализуются в процессе осуществления этой деятельности» [21].
Ф. Котлер	«...любое мероприятие или выгоду, которая может быть предложена одной стороной другой, являясь в основном неосознаваемой и не приводящей к овладению чем-либо материальным» [22].
Х. Гренроуз	«...процесс серии неосознаваемых действий, которые происходят между потребителем и обслуживающим персоналом, либо же системой предприятий, направленных на предоставление услуги» [23].

составлено автором на основе [5 – 23]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация юридических услуг

Автор / Источник	Классификационный признак
В.Ю. Панченко [44]	<u>По субъектному составу:</u> – международные (зависят от деятельности международных организаций); – государственные (Относят услуги: Министерства юстиции; Министерства внутренних дел и их структурных подразделений; местных и государственных администраций); – муниципальные (относят услуги: органов местного самоуправления; департаментов, служб, отделов управления городских советов); – частноправовые услуги (Относят услуги: адвокатуры (досудебное представительство, представительство в судах и др.); нотариата (удостоверение гражданско-правовых договоров, завещаний, доверенностей и др.); частных юридических компаний (устные, письменные, он-лайн консультации, услуги в сфере лицензирования, консалтинговые услуги и др.); юристов предприятий, учреждений и организаций (ведение договорной, претензионной работы и др.); правозащитных организаций (консультирование, защита прав людей, которые обращаются за помощью и др.); юридических клиник.
Е. Берлин [46]	<u>По объектному составу</u> – консультации и разъяснения по юридическим вопросам (предоставление правовой информации с программным обеспечением в виде проблемно-ориентированных баз данных); – составление проектов договоров, заявлений жалоб (обеспечение ежемесячными перечнями нормативных актов, предоставление копий полных текстов нормативных актов; юридический консалтинг по всем отраслям права); – устные советы по правовым вопросам (правовая работа по обеспечению хозяйственной и иной деятельности предприятий, учреждений и организаций); – поручения по ведению дел, досудебная подготовка дел (правовая экспертиза учредительных и других документов юридических лиц); – представительство интересов граждан в государственных органах, учреждениях и организациях (подбор и систематизация нормативных актов).

Продолжение приложения Б

Автор / Источник	Классификационный признак																								
В.И. Жуков [47]	<u>По форме предоставления юридические услуги предоставляются в:</u> – документальной форме; – электронной; – устной; – смешанной.																								
Н.С. Дубчак [48]	<u>В зависимости от наличия или отсутствия юридических последствий</u> – услуги юридического характера (поручительство, комиссия); – комплексные услуги, результат которых имеет как фактические, так и юридические последствия (действия в интересах другого субъекта, аутсорсинг правовых услуг, аутстафинг и т.д.).																								
К.В. Ильяшенко [49]	<u>По критерию направленности профессиональных действий юриста в соответствующей области права различают юридические услуги</u> <table border="0"> <tr> <td>– авторского;</td><td>– морского;</td></tr> <tr> <td>– административного;</td><td>– воздушного;</td></tr> <tr> <td>– банковского;</td><td>– налогового;</td></tr> <tr> <td>– хозяйственного;</td><td>– защиты прав потребителей;</td></tr> <tr> <td>– экологического;</td><td>– права интеллектуальной собственности;</td></tr> <tr> <td>– жилищного;</td><td>– земельного;</td></tr> <tr> <td>– конституционного;</td><td>– аграрного;</td></tr> <tr> <td>– корпоративного;</td><td>– семейного;</td></tr> <tr> <td>– уголовного;</td><td>– наследственного;</td></tr> <tr> <td>– медицинского;</td><td>– трудового;</td></tr> <tr> <td>– таможенного;</td><td>– финансового;</td></tr> <tr> <td>– международного;</td><td>– гражданского права.</td></tr> </table>	– авторского;	– морского;	– административного;	– воздушного;	– банковского;	– налогового;	– хозяйственного;	– защиты прав потребителей;	– экологического;	– права интеллектуальной собственности;	– жилищного;	– земельного;	– конституционного;	– аграрного;	– корпоративного;	– семейного;	– уголовного;	– наследственного;	– медицинского;	– трудового;	– таможенного;	– финансового;	– международного;	– гражданского права.
– авторского;	– морского;																								
– административного;	– воздушного;																								
– банковского;	– налогового;																								
– хозяйственного;	– защиты прав потребителей;																								
– экологического;	– права интеллектуальной собственности;																								
– жилищного;	– земельного;																								
– конституционного;	– аграрного;																								
– корпоративного;	– семейного;																								
– уголовного;	– наследственного;																								
– медицинского;	– трудового;																								
– таможенного;	– финансового;																								
– международного;	– гражданского права.																								
Г.В. Мансуров [45]	<u>В зависимости от того, кто является заказчиком юридических услуг:</u> – личные правовые услуги, предоставляемые специалистами по праву населению (физическим лицам); – консалтинговые правовые услуги, предоставляемые в сфере бизнеса; – правовые услуги, предоставляемые публичным учреждениям, общественным организациям и др.																								
В.Ю. Панченко [44]	<u>В зависимости от сферы предоставления юридических услуг:</u> правовые услуги в сфере спорной юрисдикции при рассмотрении правоприменительными органами юридических споров (правовые услуги предоставляются в форме представительства интересов клиента в судах и других органах); правовые услуги в сфере бесспорной юрисдикции при отсутствии спора о праве (правовые услуги могут предоставляться в формах правового информирования, консультирования, составления непроцессорных документов).																								

составлено автором на основе [44 – 49]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Модели услуг

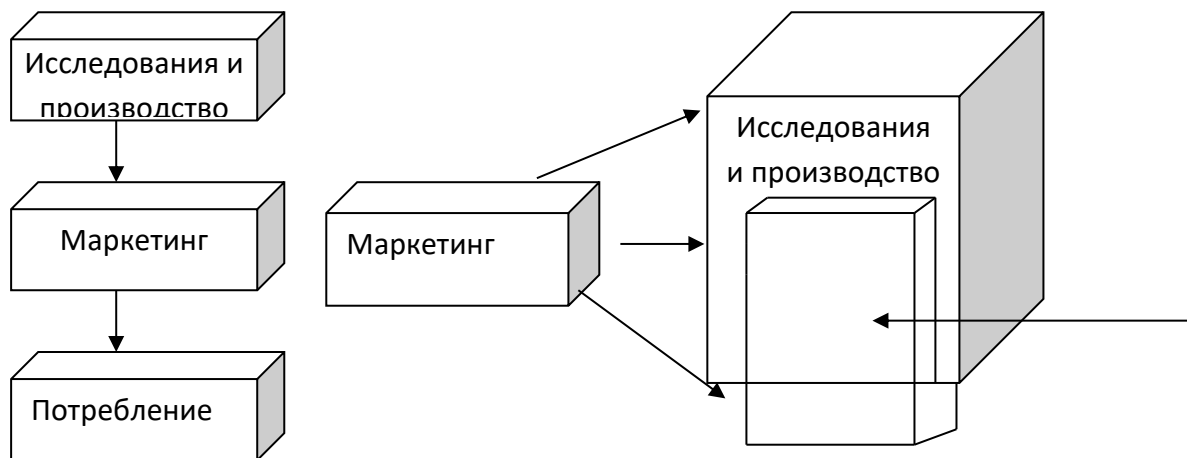


Рис. В.1. Усовершенствованная модель маркетинга услуг Ратмела

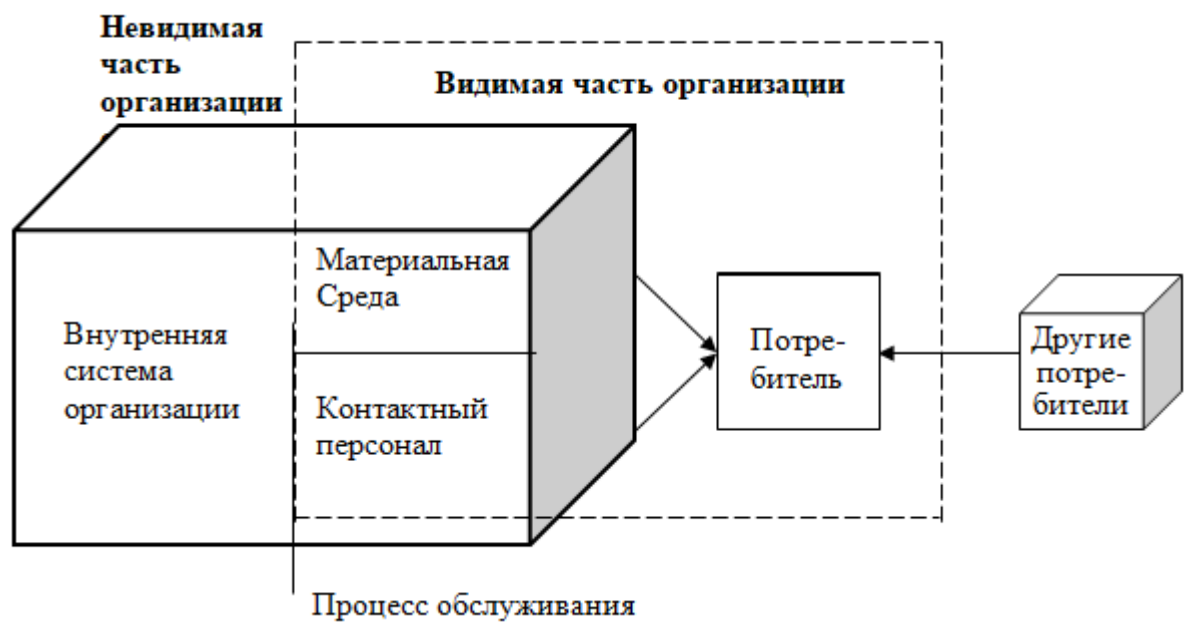


Рис. В.2. Модель «обслуживание действием»

Окончание приложения В

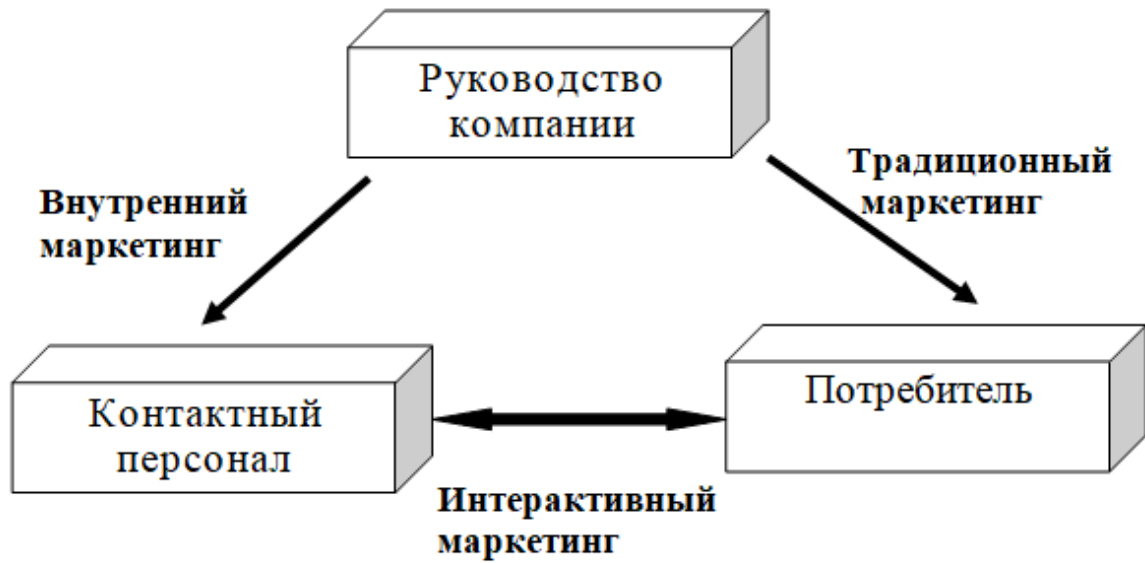
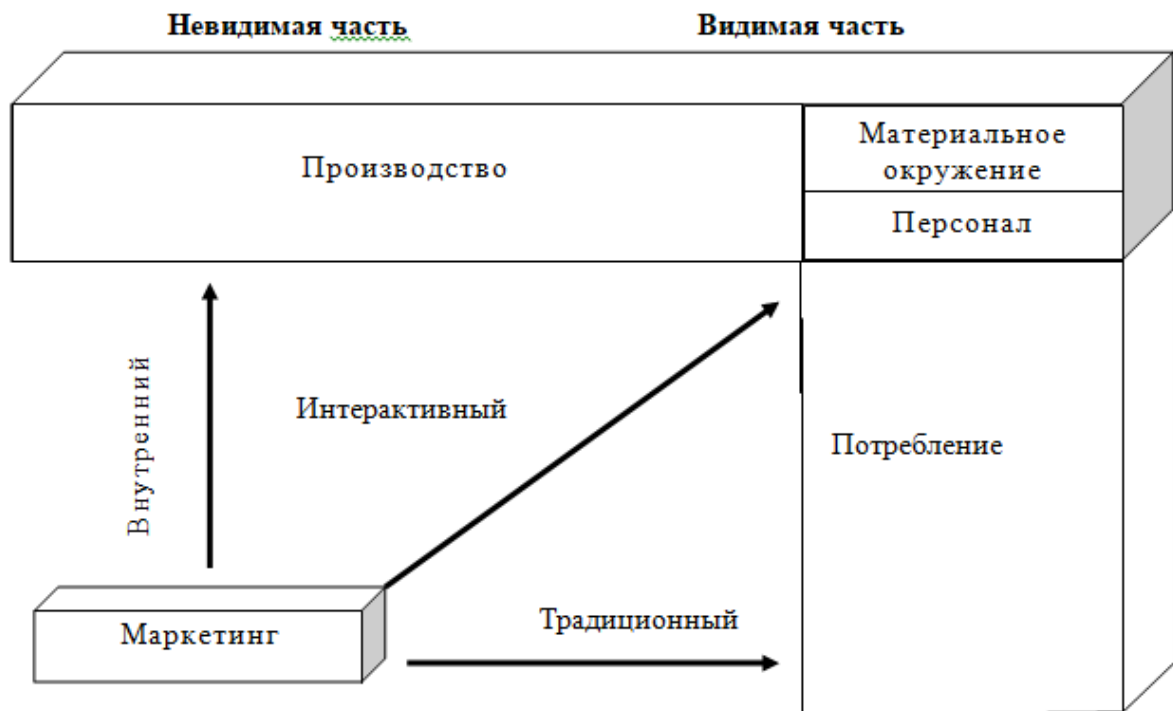


Рис. В.3. Модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Рис. В.4. Обобщенная модель маркетинга услуг
составлено автором на основе [61]

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Наиболее популярные юридические услуги в странах БРИКС

Страна	Целевая направленность услуг и перспективы их развития	Наиболее популярные услуги
Бразилия	Фиксируется устойчивый рост рынка юридических услуг, что делает Бразилию очень привлекательной для крупных международных юридических компаний, которые попытались прийти на выгодный рынок, создавая объединения с местными компаниями. Так, американская Milbank, Tweed, Hadley & McCloy переманила к себе главу бразильского офиса Shearman & Sterling, а также две крупные компании — Gibson, Dunn & Crutcher и Simpson Thacher & Bartlett — объявили об открытии своих офисов в Сан-Паулу. <i>Перспектива развития:</i> Бразильская ассоциация юристов предприняла меры, чтобы защитить свой рынок юридических услуг от притеснения со стороны иностранцев. Так, принятые правила запрещают иностранным компаниям заниматься юридической практикой по вопросам бразильского законодательства. Они могут только оказывать консультационные услуги, связанные с законодательством других стран. Данная позиция Ассоциации юристов Сан-Паулу свидетельствует о напряжении, которое вызывает рост присутствия иностранных компаний на одном из самых быстро развивающихся рынков в мире.	– юридические услуги, связанные с правовыми нормами и судебными разбирательствами для корпораций или малого бизнеса в Бразилии; – защита и охрана интеллектуальной собственности (регистрация товарного знака, споры по любым результатам интеллектуальной деятельности); – корпоративные вопросы и споры (организация и проведение ГОСУ, ВОСУ, оспаривание сделок, взыскание убытков с директоров, признание решений органов управления недействительными); – ведение судебных споров (споры в судах общей юрисдикции, арбитражных судах, третейских судах); – налоговые вопросы (аудит бизнес-процессов на предмет налоговых рисков, сопровождения налоговых проверок, оспаривание результатов проверок, иных актов налоговых органов).
Российская Федерация	Важно отметить растущую потребность в специализированных юридических услугах, связанных с законодательными изменениями и регулированием в различных отраслях. К примеру, появление таких технологий, как блокчейн и криптовалюта, создает уникальные правовые вызовы, которые требуют от юридических фирм глубокого понимания и адаптации к быстро меняющемуся законодательству. Это приводит к увеличению спроса на консультации и сопровождение в технологических и инновационных проектах как со стороны физических лиц, заинтересованных в инвестициях, так и со стороны компаний, стремящихся к интеграции новых технологий в свою деятельность. <i>Перспектива развития:</i> введение санкций и уход иностранных юридических фирм привели к значительному росту и диверсификации предлагаемых юридических услуг.	– раздел имущества; – оспаривание сделок, завещания, выселение, снятие с регистрационного учёта; – споры о защите прав потребителей; – взыскание долгов; – корпоративные и коммерческие услуги; – услуги в сфере недвижимости; – услуги в области интеллектуальной собственности; – судебные услуги; – оформление пенсий, пособий; – выплаты для военнослужащих; – юридическое консультирование.

Продолжение приложения Г

Страна	Целевая направленность услуг и перспективы их развития	Наиболее популярные услуги
Индия	Одной из ключевых целевых направленностей юридических услуг в Индии является обеспечение доступности правосудия для всех слоев населения. Наблюдается тенденция к расширению спектра цифровых сервисов и интернет-ресурсов, что способствует более продуктивному и быстрому оказанию юридических услуг. Это имеет особое значение в контексте быстрого технологического развития и запросов цифровой экономической среды. <i>Перспектива развития:</i> связаны с изменениями в законодательстве и правоприменительной практике. Введение новых технологий, таких как искусственный интеллект и блокчейн, может кардинально изменить подходы к оказанию юридических услуг. Возникают новые стартапы, которые предлагают новаторские подходы к автоматизации юридической деятельности, что способствует снижению расходов и расширению доступности правовых услуг.	– создание новых компаний, слияния и поглощения, соблюдение нормативных требований и структурирование сделок; – консалтинг по корпоративным спорам и урегулированию внутренних конфликтов; – защита прав работников, разработка и реализация политик компаний, соответствующих трудовому законодательству; – оформление сделок с недвижимостью, проведение due diligence, разрешение споров по аренде и правам собственности; – бракоразводные процессы, вопросы опеки и наследственное право; - услуги в области международного права.
Китай	Рынок юридических услуг в последние годы претерпевает значительные изменения, становясь все более востребованным и многообразным. Это связано с непрерывным экономическим ростом страны, расширением деловых связей и развитием правового сознания граждан. Целевая направленность юридических услуг в Китае, исходя из текущих тенденций, сосредоточена на ряде ключевых областей, определяющих будущее этой сферы. <i>Перспектива развития:</i> повышение качества юридических услуг за счет увеличения численности профессионалов в этом секторе, рост которых будет поддерживаться как государственными инициативами, так и частными инвестициями в образовательные программы. Таким образом, юридический сектор в Китае будет не только способствовать защите прав и интересов граждан и компаний, но и играть важную роль в устойчивом развитии экономики страны.	– сопровождение международных коммерческих сделок и инвестиций; – консультирование компаний по вопросам соблюдения международных стандартов; – составление контрактов, а также защита интересов заказчиков услуг в случае возникновения споров; – услуги по регистрации и защите прав интеллектуальной собственности как внутри страны, так и за ее пределами; – услуги по корпоративному управлению, слияниям и поглощениям; – услуги по соблюдению нормативных требований; – услуги по разрешению споров.

Продолжение приложения Г

Страна	Целевая направленность услуг и перспективы их развития	Наиболее популярные услуги
Южно-Африканская Республика	Структуры управления и законодательства претерпели значительные изменения за последние несколько десятилетий, поэтому в условиях этой динамичной правовой среды юридические услуги играют важную роль в обеспечении правопорядка и защиты законных интересов граждан и бизнесов. Целевая направленность современных юридических услуг в ЮАР заключается в удовлетворении потребностей как местного населения, так и международных заказчиков услуг. <i>Перспектива развития:</i> внедрение инновационных технологий, цифровизация и автоматизация юридических процессов, в частности, внедрение систем управления судебными делами и использование электронных средств обмена информацией, становятся все более популярными инструментами для повышения эффективности и доступности правосудия.	– консультации в области трудового права, семейного права и имущественных споров; – правовая поддержка в сфере коммерческого права; – предоставление комплексных консультаций для бизнеса, включая вопросы налогообложения, корпоративного управления, соблюдения правовых норм и защиты интеллектуальной собственности; – вопросы брака, развода и опеки над детьми; – помощь в защите прав детей и решении спорных вопросов, возникших вследствие разрыва семейных отношений; – услуги по разрешению имущественных споров.
Иран	С постоянно усиливающимися взаимодействиями между Ираном и мировым сообществом, юридический сектор Ирана приобретает все большее значение для национальных и зарубежных деловых структур. <i>Перспектива развития:</i> интеграция инновационных технологий в юридическую сферу, внедрение блокчейн-технологий, автоматизация процессов документирования и использования искусственного интеллекта для улучшения качества и скорости юридической экспертизы, способствуют повышению эффективности и доступности правовых услуг.	– консультации по вопросам корпоративного права, коммерческого права, разрешения споров и арбитража; – предотвращении и решении правовых вопросов, связанных с санкциями; – вопросы налогового регулирования; – вопросы брака, развода и опеки над детьми, помощь в защите прав детей и решении спорных вопросов, возникших вследствие разрыва семейных отношений.
Объединённые Арабские Эмираты	Целевая направленность юридических услуг смещается в сторону наиболее востребованных и динамично развивающихся сфер, таких как правовая поддержка бизнеса, разрешение сложных коммерческих споров, управление интеллектуальной собственностью и консультации в области налогового законодательства.	– правовое сопровождение бизнес-деятельности и консультирование по вопросам корпоративного права; – консультирование по вопросам недвижимости; – услуги в сфере имущественных и земельных споров;

Продолжение приложения Г

Страна	Целевая направленность услуг и перспективы их развития	Наиболее популярные услуги
	Учитывая интенсивное развитие технологий и растущее значение защиты данных, на авансцену выходит и киберправо. <i>Перспектива развития:</i> активное движение к цифровой трансформации и устойчивому росту. В условиях четвертой промышленной революции прогнозируется увеличение потребности в юридической поддержке при создании и применении передовых технологий, например, блокчейна и искусственного интеллекта. Также важными аспектами станут кибербезопасность и защита данных, где компании ищут надежных правовых партнеров для обеспечения своей цифровой безопасности.	– услуги, касающиеся вопросов бракоразводных процессов и наследственных споров; – юридическая помощь в вопросах прав человека и социальной справедливости; – услуги мобильных юристов, оперативно решающих проблемы заказчиков услуг.
Египет	Спрос на юридические услуги увеличивается в связи с активным развитием экономики, а также проведением реформ в законодательной системе страны. Акцент юридических фирм сосредоточен на оказании юридической поддержки в области корпоративного права, недвижимости, торговли и инвестиций. Юридические фирмы активно работают с местными и иностранными клиентами, предлагая полноценное сопровождение сделок и консультации по вопросам соблюдения нормативных актов. <i>Перспектива развития:</i> Внедрение новых технологий и цифровизация способствуют оптимизации работы и повышению доступности юридических услуг. Также ожидается рост числа международных арбитражных дел, что обусловлено укреплением Египта как крупного финансового центра Африки и Ближнего Востока. Важно отметить, что государственные инициативы направлены на повышение правовой грамотности населения.	– регистрация бизнеса; – сопровождение иностранных инвестиций; – разрешения споров в судебном порядке и через медиацию; – консультации по вопросам иммиграции; – разрешение вопросов трудового права, с целью адаптации к изменяющимся условиям труда; – юридическая помощь в области интеллектуальной собственности; – юридические услуги в сфере налогового права; – вопросы, касающиеся экологического права, вызванные усиленным вниманием к проблемам охраны окружающей среды и устойчивого развития.

Окончание приложения Г

Страна	Целевая направленность услуг и перспективы их развития	Наиболее популярные услуги
Эфиопия	Ориентир на удовлетворение правовых потребностей как физических, так и юридических лиц. Особое внимание уделяется правовому обслуживанию иностранных инвесторов, что обусловлено стремлением страны привлечь больше капитала и технологий из-за рубежа. В связи с гармонизацией национального законодательства с международными стандартами, растет потребность в услугах юридических фирм, специализирующихся на трансграничных и международных контрактах. <i>Перспектива развития:</i> Будущее рынка юридических услуг тесно связано с устойчивостью экономики и политической обстановкой. Прогнозируется рост потребности в услугах, ориентированных на альтернативное урегулирование конфликтов, включая медиацию и арбитраж.	– регистрация и лицензирование компаний; – сопровождение сделок с недвижимостью; – разрешение трудовых споров; – консультирование по вопросам налогообложения; – представительство в суде; – консультирование иностранных заказчиков по вопросам соблюдения правил торговли и инвестиционной деятельности; – защита интеллектуальной собственности в условиях становления новых рынков и индустрий.
Индонезия	Юридические услуги направлены на удовлетворение потребностей как местных, так и международных клиентов. Основные целевые направления включают корпоративное право, коммерческое право, интеллектуальную собственность, трудовое законодательство и защиту интересов в суде. Исполнители услуг активно работают над минимизацией рисков и предотвращением возможных правонарушений, консультируя клиентов не только по вопросам соблюдения действующего законодательства, но и по стратегическому планированию дальнейших действий. <i>Перспектива развития:</i> рынок юридических услуг демонстрирует устойчивый рост в необходимости услуг, связанных с цифровой трансформацией, глобализацией бизнеса и изменяющимися законодательными требованиями. Ожидается расширение предлагаемых услуг, особенно в областях, связанных с защитой данных и кибербезопасностью, так как цифровизация становится ключевым фактором развития различных отраслей.	– юридическое сопровождение сделок слияния и поглощения; – защита интеллектуальной собственности, обусловленная ростом индустрии информационных технологий и стартапов; – регистрации торговых марок и патентов; – разрешение судебных споров.

составлено автором на основе [200-209]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты моделирования деятельности крупнейших юридических фирм мира

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

Jingsh Law Firm

Таблица Д.1 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой Jingsh Law Firm с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	2,01	5,75	11,29	19,77	19,92	3,25	20,04	19,76	10,02	16,52	2,92	8,75
2023	5,96	24,62	1,11	9,65	1,61	3,38	28,71	24,23	11,05	33,13	1,20	15,35
2024	10,12	20,30	21,09	4,95	12,99	11,81	17,14	18,81	20,01	7,32	18,03	17,43

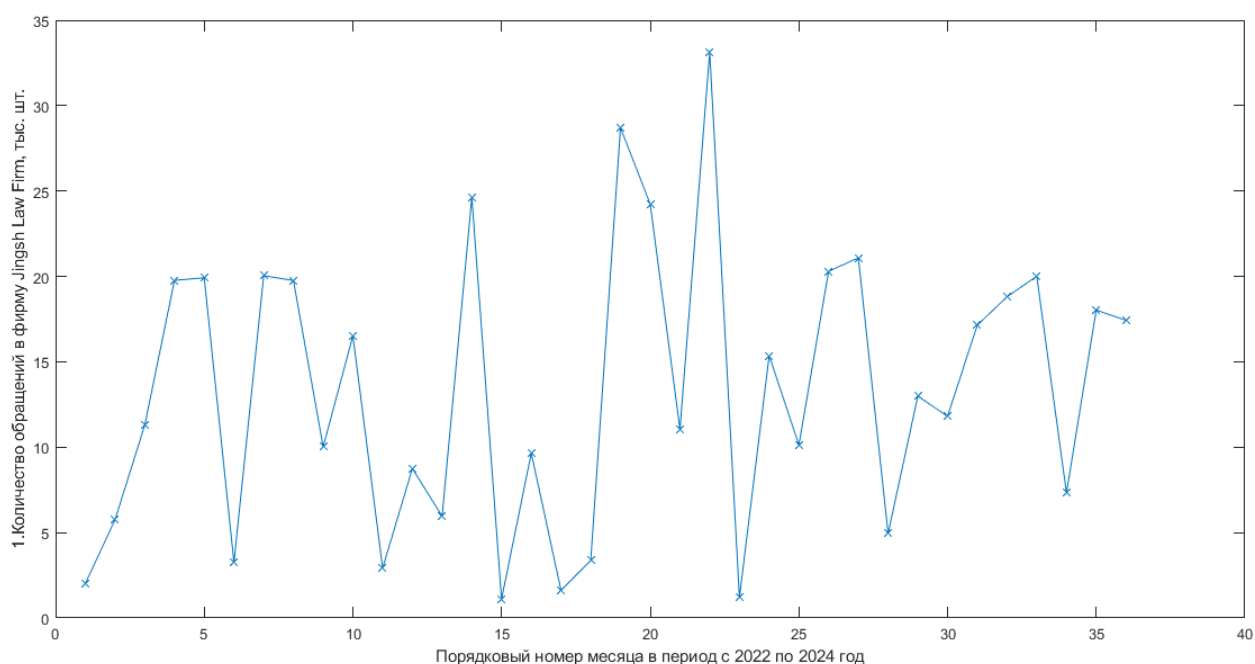


Рисунок Д.1 – График интерполяции обращений в юридическую фирму Jingsh Law Firm по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

Dentons

Таблица Д.3 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой Dentons с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	16,14	13,92	8,39	14,16	15,57	11,95	1,25	2,21	7,56	13,92	10,48	8,45
2023	0,72	3,86	19,97	12,66	10,85	4,68	20,41	7,76	9,83	17,81	16,95	9,50
2024	14,68	22,48	15,61	6,27	17,01	13,20	22,89	7,08	11,69	6,68	1,74	2,67

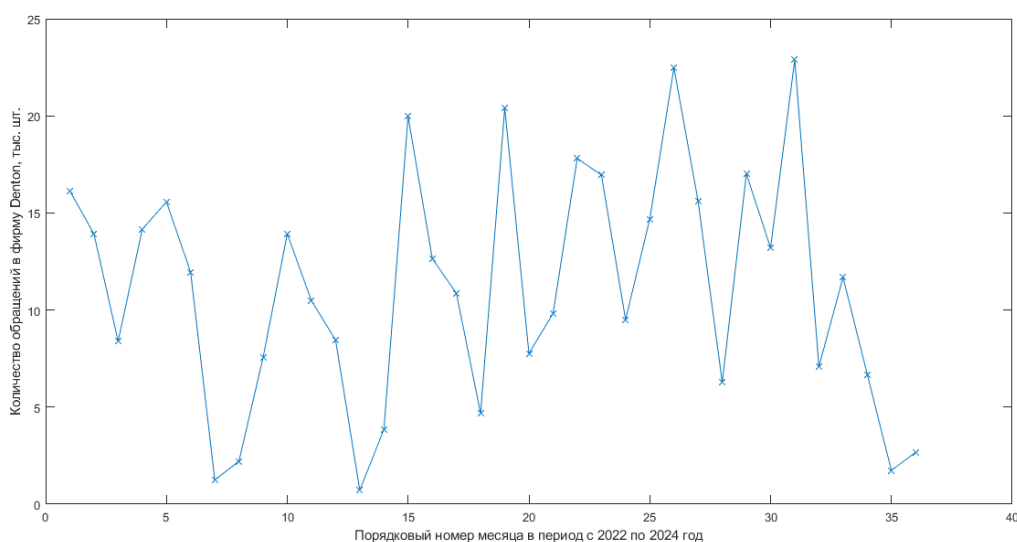


Рисунок Д.3 – График интерполяции обращений в юридическую фирму Dentons по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

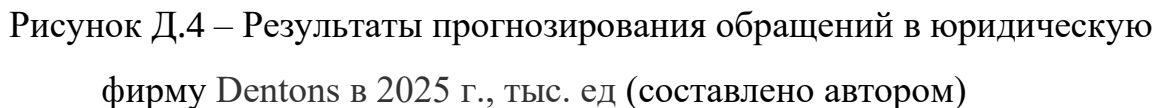
$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 2018$; $b_1 = 0.08235$; $c_1 = 1.328$;

$a_2 = 2006$; $b_2 = 0.08313$; $c_2 = 4.46$; $a_3 = 3.448$; $b_3 = 1.188$; $c_3 = 1.953$; $a_4 = 3.474$;

$b_4 = 1.772$; $c_4 = -0.8137$; $a_5 = 2.463$; $b_5 = 1.572$; $c_5 = 4.029$; $a_6 = 1.833$;

$b_6 = 0.9328$; $c_6 = -1.896$

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы CMS (EEIG)

Таблица Д.5 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой CMS (EEIG) с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	14,32	12,35	7,44	12,56	13,81	10,60	1,11	1,96	6,71	12,35	9,29	7,50
2023	0,66	3,51	18,20	11,54	9,89	4,26	18,59	7,07	8,95	16,22	15,44	8,67
2024	13,85	21,21	14,73	5,91	16,05	12,45	21,60	6,68	11,03	6,30	1,64	2,55

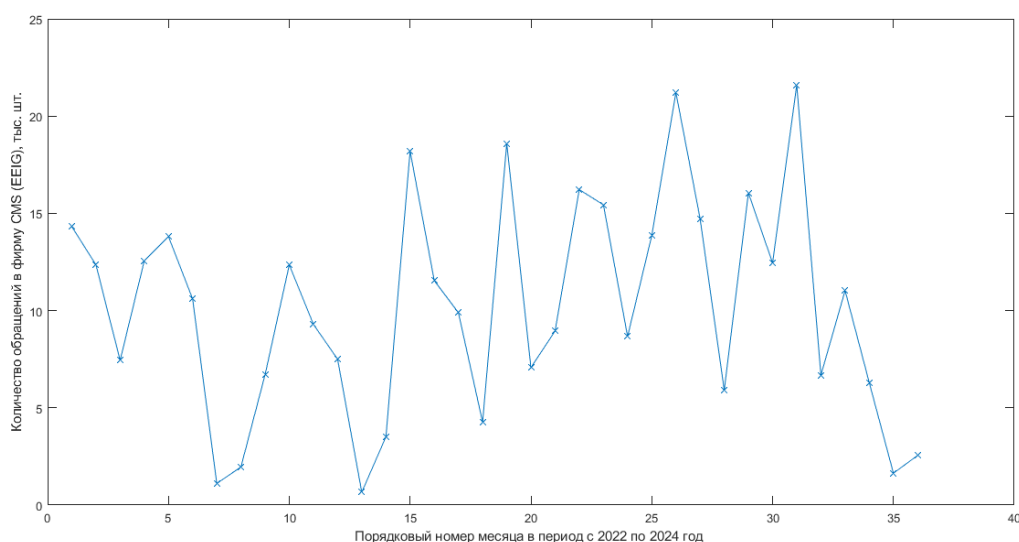


Рисунок Д.5 – График интерполяции обращений в юридическую фирму CMS (EEIG) по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 528.4$; $b_1 = 0.05582$; $c_1 = 2.024$;
 $a_2 = 489.8$; $b_2 = 0.06163$; $c_2 = 5.074$; $a_3 = 3.291$; $b_3 = 1.18$; $c_3 = 2.107$; $a_4 = 3.169$;
 $b_4 = 1.771$; $c_4 = -0.8056$; $a_5 = 2.385$; $b_5 = 1.573$; $c_5 = 4.041$; $a_6 = 1.694$;
 $b_6 = 0.9466$; $c_6 = -2.146$.

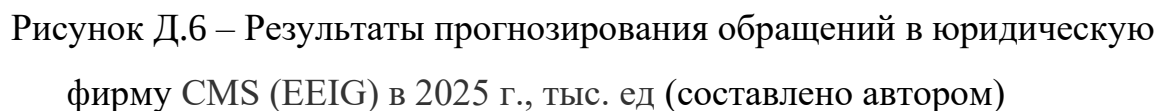


Таблица Д.6 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму CMS (EEIG) в 2025 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

DeHeng Law Offices

Таблица Д.7 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой DeHeng Law Offices с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	13,02	11,22	6,77	11,42	12,56	9,64	1,00	1,78	6,10	11,22	8,45	6,82
2023	0,61	3,28	17,01	10,78	9,24	3,98	17,38	6,61	8,37	15,17	14,44	8,13
2024	1,27	16,80	10,11	13,30	14,52	13,95	15,80	0,60	2,35	12,23	14,71	6,36

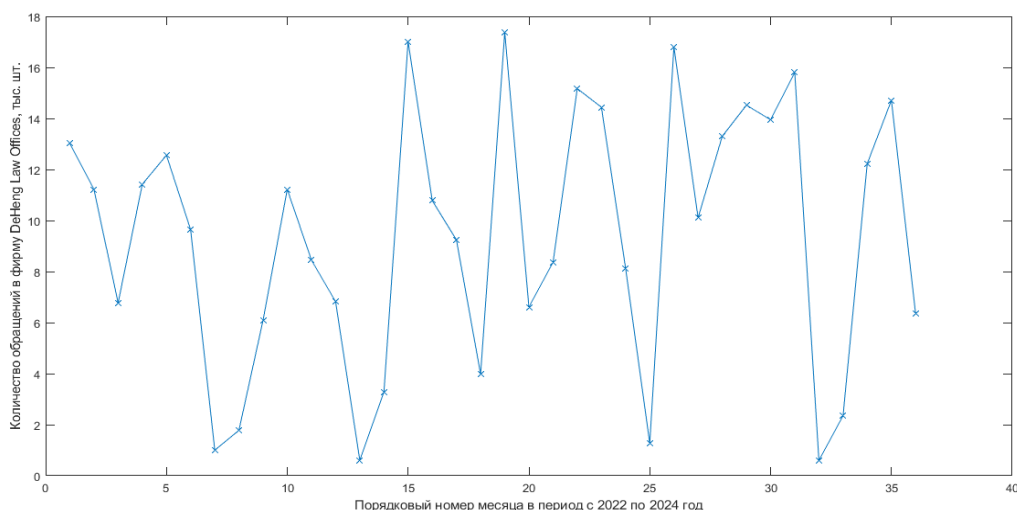


Рисунок Д.7 – График интерполяции обращений в юридическую фирму DeHeng Law Offices по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 * \sin(b_1 * x + c_1) + a_2 * \sin(b_2 * x + c_2) + a_3 * \sin(b_3 * x + c_3) + a_4 * \sin(b_4 * x + c_4) + a_5 * \sin(b_5 * x + c_5) + a_6 * \sin(b_6 * x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 650.3$; $b_1 = 0.008538$; $c_1 = 2.965$; $a_2 = 88.11$; $b_2 = 0.07764$; $c_2 = 4.804$; $a_3 = 3.726$; $b_3 = 1.069$; $c_3 = 2.562$; $a_4 = 3.352$;

Продолжение приложения Д

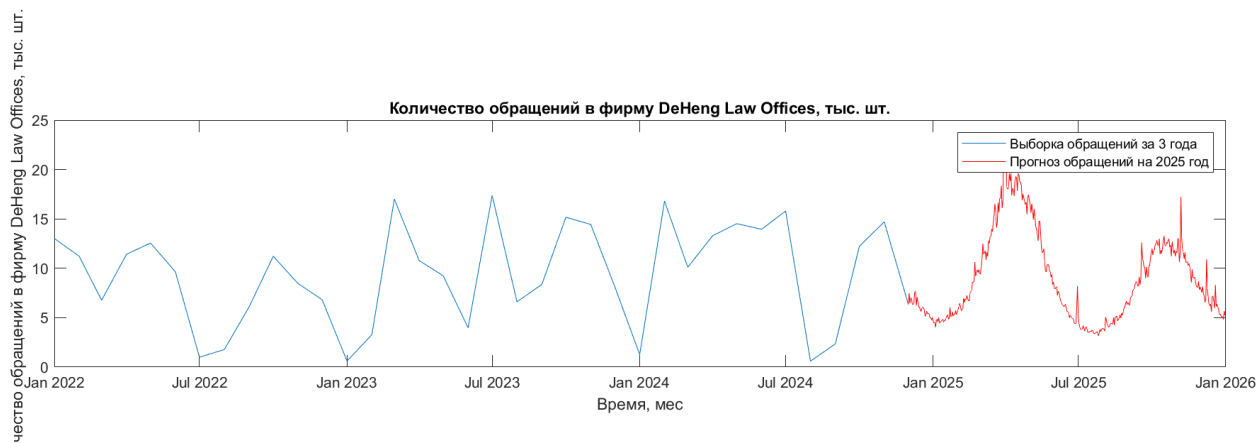
$$b_4 = 1.587; c_4 = 3.038; a_5 = 3.256; b_5 = 1.234; c_5 = 1.938; a_6 = 4.689; b_6 = 0.2317; c_6 = 4.829; a_7 = 1.981; b_7 = 2.676; c_7 = 0.5061; a_8 = 1.961; b_8 = 1.84; c_8 = 4.321$$


Рисунок Д.8 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму DeHeng Law Offices в 2025 г., тыс. ед (составлено автором)

Таблица Д.8 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму DeHeng Law Offices в 2025 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы DLA Piper

Таблица Д.9 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой DLA Piper с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	14,58	12,57	7,58	12,79	14,06	10,80	1,13	2,00	6,83	12,57	9,46	7,63
2023	0,66	3,51	18,20	11,54	9,89	4,26	18,59	7,07	8,95	16,22	15,44	8,67
2024	13,65	20,90	14,51	5,82	15,81	12,27	21,28	6,58	10,87	6,21	1,62	2,48

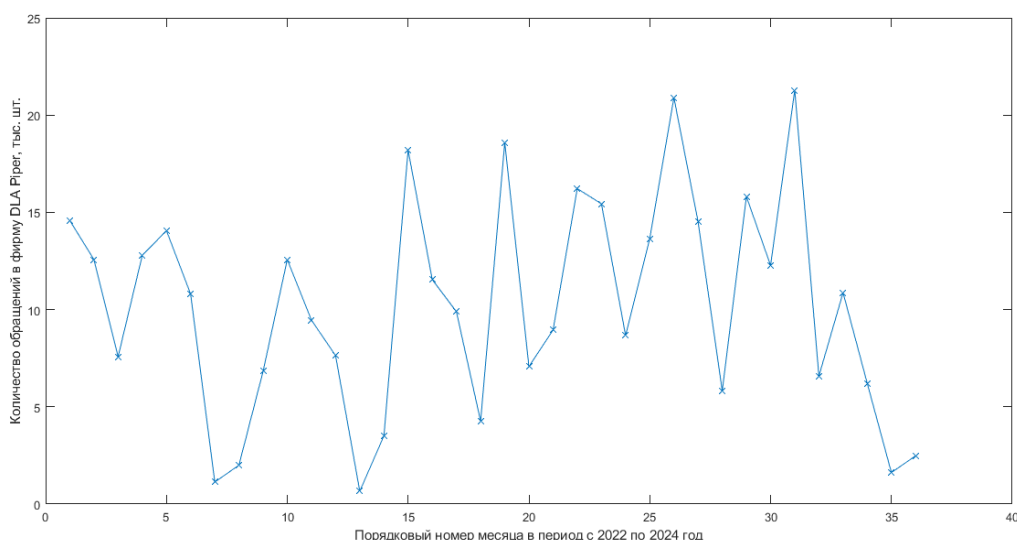
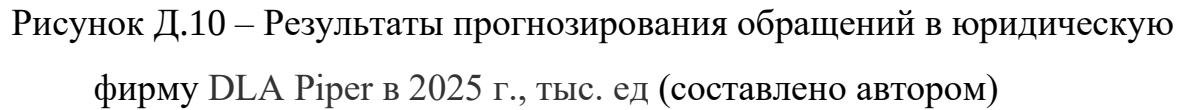


Рисунок Д.9 – График интерполяции обращений в юридическую фирму DLA Piper по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 883.7$; $b_1 = 0.072$; $c_1 = 1.622$; $a_2 = 866.2$; $b_2 = 0.07417$; $c_2 = 4.733$; $a_3 = 3.26$; $b_3 = 1.181$; $c_3 = 2.075$; $a_4 = 3.178$; $b_4 = 1.771$; $c_4 = -0.7846$; $a_5 = 2.361$; $b_5 = 1.57$; $c_5 = 4.09$; $a_6 = 1.708$; $b_6 = 0.9438$; $c_6 = -2.08$.

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

Baker McKenzie

Таблица Д.11 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой Baker McKenzie с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	14,32	12,35	7,44	12,56	13,81	10,60	1,11	1,96	6,71	12,35	9,29	7,50
2023	0,72	3,86	19,97	12,66	10,85	4,68	20,41	7,76	9,83	17,81	16,95	9,50
2024	15,20	23,27	16,16	6,49	17,61	13,66	23,70	7,32	12,10	6,91	1,80	2,78

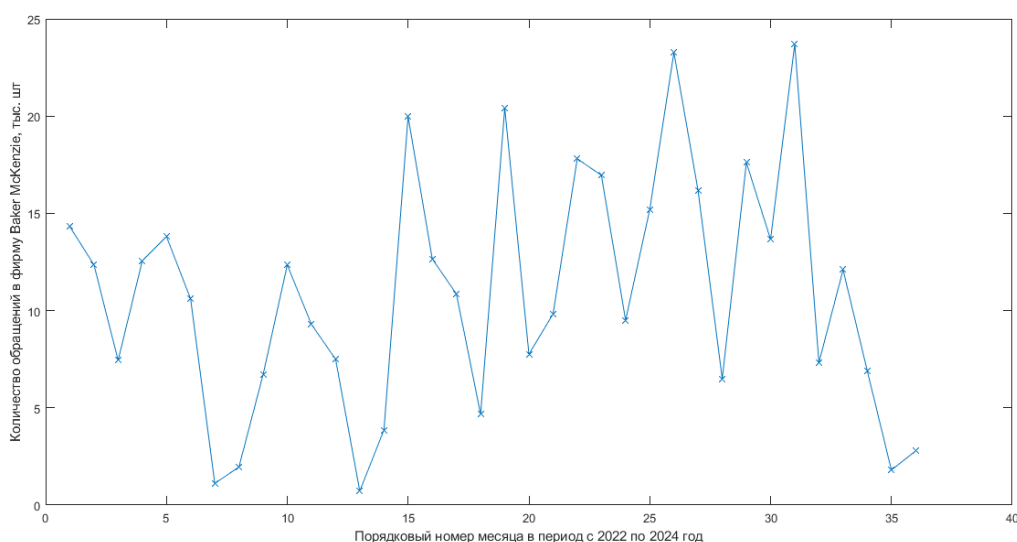


Рисунок Д.11 – График интерполяции обращений в юридическую фирму Baker McKenzie по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

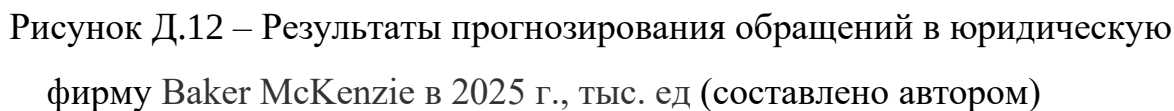
$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 2563$; $b_1 = 0.09582$; $c_1 = 0.9413$;

$a_2 = 2555$; $b_2 = 0.09634$; $c_2 = 4.077$; $a_3 = 3.614$; $b_3 = 1.187$; $c_3 = 2.09$; $a_4 = 3.374$;

$b_4 = 1.784$; $c_4 = -1.043$; $a_5 = 2.718$; $b_5 = 1.58$; $c_5 = 3.79$; $a_6 = 2.213$; $b_6 = 2.724$;

$c_6 = -1.056$

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

Grandall Law Firm

Таблица Д.13 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой Grandall Law Firm с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	1,36	3,90	7,66	13,41	13,51	2,20	13,59	13,41	6,80	11,21	1,98	5,97
2023	11,26	9,74	11,80	8,07	0,43	10,45	11,49	8,35	9,32	9,14	4,82	8,13
2024	4,17	17,23	0,77	6,76	1,12	2,37	20,10	16,96	7,74	23,19	0,84	10,75

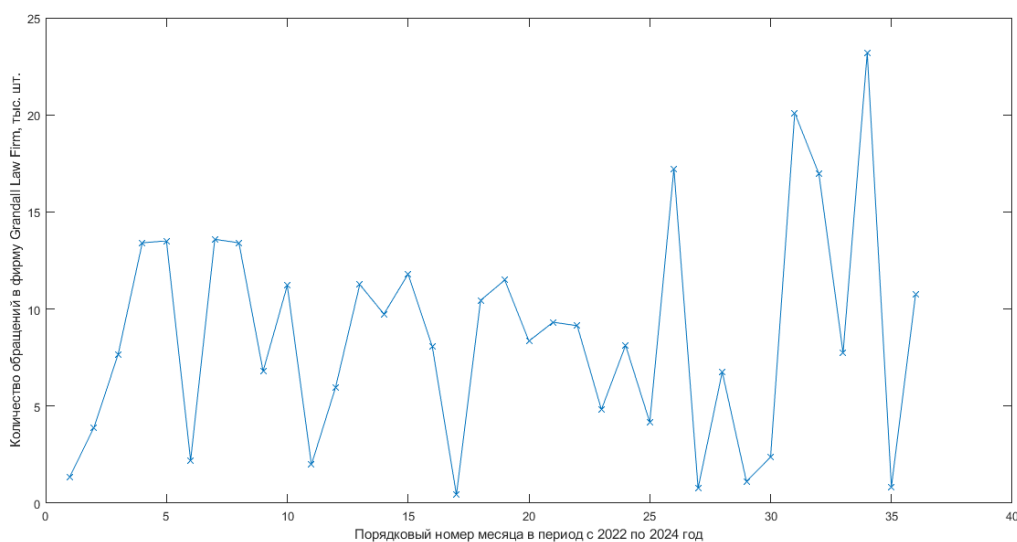


Рисунок Д.13 – График интерполяции обращений в юридическую фирму Grandall Law Firm по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 * \sin(b_1 * x + c_1) + a_2 * \sin(b_2 * x + c_2) + a_3 * \sin(b_3 * x + c_3) + a_4 * \sin(b_4 * x + c_4) + a_5 * \sin(b_5 * x + c_5) + a_6 * \sin(b_6 * x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 12.63$; $b_1 = 0.08133$; $c_1 = -0.2372$;
 $a_2 = 5.345$; $b_2 = 0.1762$; $c_2 = 0.8671$; $a_3 = 1529$; $b_3 = 2.336$; $c_3 = 1.878$; $a_4 = 3.453$;

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы

W&H Law Firm

Таблица Д.15 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой W&H Law Firm с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	12,76	11,00	6,63	11,19	12,31	9,45	0,98	1,75	5,98	11,00	8,28	6,67
2023	0,56	3,00	15,53	9,85	8,44	3,64	15,87	6,04	7,64	13,85	13,18	7,40
2024	12,72	19,47	13,52	5,43	14,74	11,43	19,83	6,13	10,13	5,78	1,51	2,31

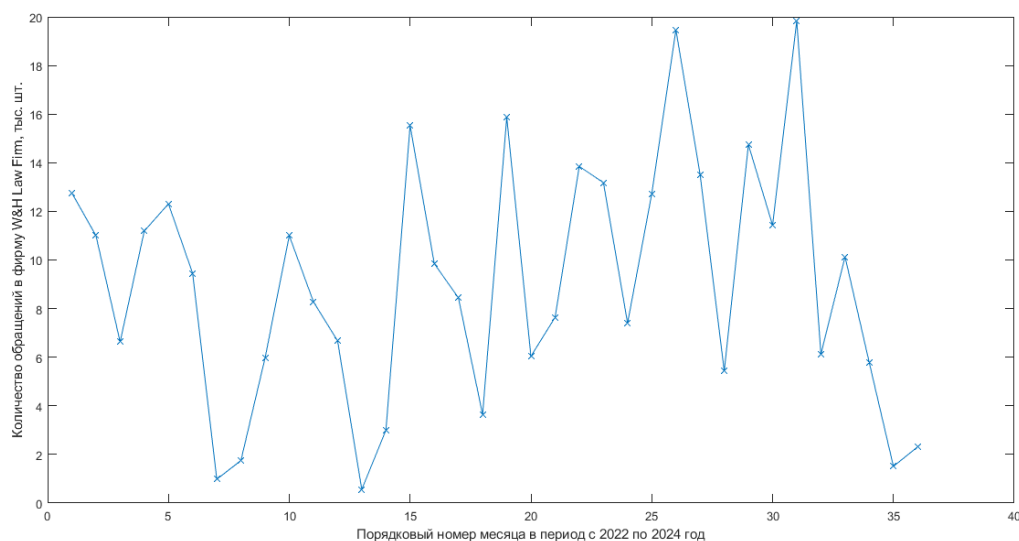


Рисунок Д.15 – График интерполяции обращений в юридическую фирму W&H Law Firm по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Продолжение приложения Д

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 415.1$; $b_1 = 0.09383$; $c_1 = 0.9302$;
 $a_2 = 408.2$; $b_2 = 0.09651$; $c_2 = 4.039$; $a_3 = 2.907$; $b_3 = 1.19$; $c_3 = 1.94$; $a_4 = 2.799$;
 $b_4 = 1.763$; $c_4 = -0.6316$; $a_5 = 2.023$; $b_5 = 1.57$; $c_5 = 4.193$; $a_6 = 1.466$; $b_6 = 0.9238$; c_6
 $= -1.787$; $a_7 = 1.814$; $b_7 = 2.688$; $c_7 = -0.1297$; $a_8 = 2.015$; $b_8 = 3.039$; $c_8 = 1.059$

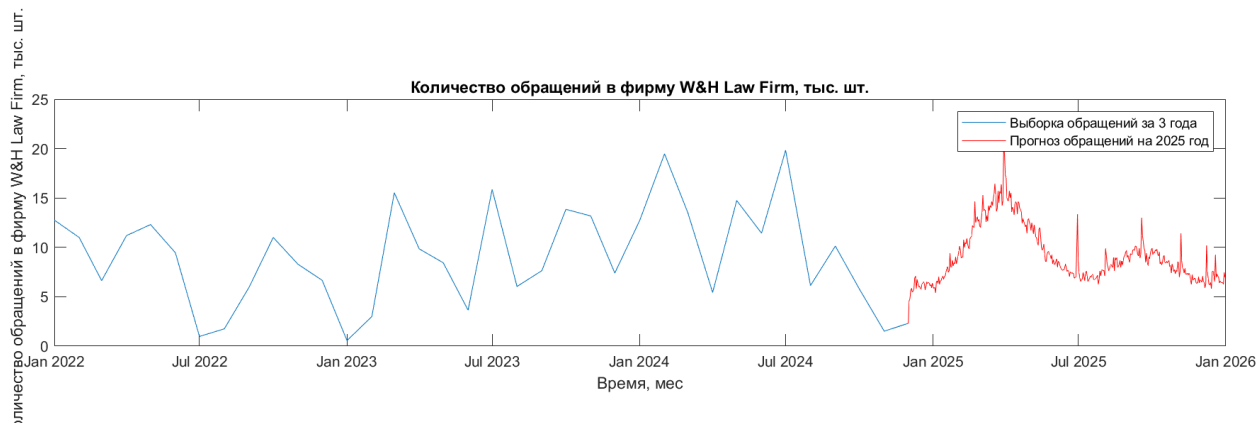


Рисунок Д.16 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму W&H Law Firm в 2025 г., тыс. ед (составлено автором)

Таблица Д.16 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму W&H Law Firm в 2025 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

[illegible]

Продолжение приложения Д

Результаты моделирования деятельности юридической фирмы Allbright

Таблица Д.17 – Распределение оказанных услуг юридической фирмой Allbright с 2022 г. по 2024 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

Год / месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
2022	11,06	9,54	5,75	9,70	10,67	8,19	0,58	1,51	5,18	9,54	7,18	6,10
2023	0,49	2,63	13,61	8,63	7,39	3,19	13,91	5,29	6,69	12,13	11,55	6,49
2024	10,34	15,83	10,99	4,41	11,98	9,29	16,12	4,98	8,23	4,70	1,22	1,91

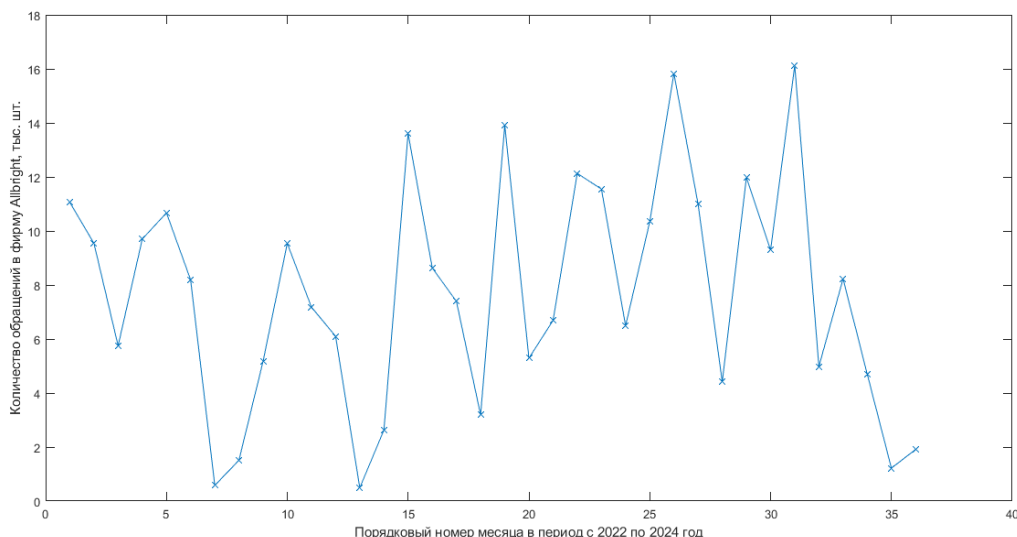


Рисунок Д.17 – График интерполяции обращений в юридическую фирму Allbright по месяцам с 2022 г. по 2024 г., тыс. ед (составлено автором)

Уравнение регрессии:

$$f(x) = a_1 \cdot \sin(b_1 \cdot x + c_1) + a_2 \cdot \sin(b_2 \cdot x + c_2) + a_3 \cdot \sin(b_3 \cdot x + c_3) + a_4 \cdot \sin(b_4 \cdot x + c_4) + a_5 \cdot \sin(b_5 \cdot x + c_5) + a_6 \cdot \sin(b_6 \cdot x + c_6)$$

Коэффициенты уравнения: $a_1 = 1600$; $b_1 = 0.09098$; $c_1 = 1.058$; $a_2 = 1593$; $b_2 = 0.09158$; $c_2 = 4.192$; $a_3 = 2.356$; $b_3 = 1.187$; $c_3 = 2.003$; $a_4 = 2.384$; $b_4 = 1.773$; $c_4 = -0.8604$; $a_5 = 1.789$; $b_5 = 1.571$; $c_5 = 4.063$; $a_6 = 1.29$; $b_6 = 0.9294$; $c_6 = -1.893$; $a_7 = 1.602$; $b_7 = 2.747$; $c_7 = 4.75$; $a_8 = 0.9751$; $b_8 = 2.566$; $c_8 = 2.913$

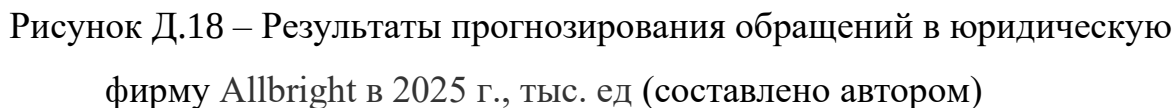


Таблица Д.18 – Результаты прогнозирования обращений в юридическую фирму Allbright в 2025 г. в разрезе месяцев, тыс. ед. (составлено автором)

[illegible]

ПОИЛОЖЕНИЕ Е

Тенденции LegalTech, оптимизирующие бизнес-процессы юридических фирм в 2025 г.

Тенденции в области LegalTech	Ключевые особенности	Перспективы развития
Формирование механизмов правовой экспертизы с помощью искусственного интеллекта	Использование искусственного интеллекта в оказании юридических услуг позволяет автоматизировать рутинные операции, что значительно облегчает труд исполнителей услуг (освобождает от необходимости обрабатывать большие объемы информации вручную и предоставляет возможность используя искусственный интеллект одновременно анализировать тысячи документов, не испытывая при этом усталости). Искусственный интеллект способен трансформировать способы предоставления юридических услуг, а также саму структуру работы юридических фирм (например, интеллектуальные платформы по обработке и анализу текстовых данных выявляют ошибки в документах, проводят юридическую экспертизу нормативных актов и дают оценку правовых рисков для ведения бизнеса).	– значительные изменения в скорости и точности обработки информации, необходимой для оказания услуг; – алгоритмы машинного обучения анализируют большие массивы нормативных актов, судебных прецедентов и доктринальных источников, с целью выявления критического несоответствия, а также рисков и возможности для их правоприменения; – автоматизация таких рутинных задач, как проверка договоров на предмет стандартных положений, выявление конфликтов интересов и оценка вероятности успеха в судебном разбирательстве облегчит работу специалистам и позволит сосредоточиться на более трудоемких и творческих аспектах своей деятельности.
Реализация технологий блокчейн в юридических контрактах	В Российской Федерации при оказании юридических услуг все чаще прослеживается интерес к использованию технологий блокчейн, в особенности для оформления договоров (включая использование смарт-контрактов в межбанковских операциях). Несмотря на «сдержанное» отношение со стороны государства и отсутствие четкого законодательного регулирования, блокчейн постепенно проникает в исследуемый нами рынок услуг. Это гарантирует определенную долю прозрачности, а также оптимизацию бизнес-процессов юридических фирм, что особенно касается управления договорными обязательствами и ведения судебных дел.	– повышение уровня прозрачности, безопасности и надежности; – невозможность несанкционированного изменения условий соглашений, гарантии их подлинности и возможность отслеживания транзакций с помощью технологии распределенного реестра; – автоматически исполняющиеся при определенных событиях «умные контракты» сокращают транзакционные издержки, а также предотвращают споры по неисполнению обязательств в сферах, для которых ключевым становится высокий уровень доверия (международная торговля, защита интеллектуальной собственности, управление недвижимостью и т.д.).

Продолжение приложения Е

Тенденции в области LegalTech	Ключевые особенности	Перспективы развития
Реализация методик работы с Big Data и предиктивной аналитикой при принятии решений	Интеграция Big Data и прогнозной аналитики в процесс принятия решений способствует более глубокой подготовке к судебным разбирательствам, а также дает возможность идентифицировать все потенциальные риски, разработав оптимальную стратегию. Применение Big Data позволяет обнаружить неочевидные взаимосвязи и закономерности, которые могут ускользнуть при их стандартном анализе. Например, анализ текстов судебных решений, законодательных актов и юридической литературы позволяет системе прогнозировать вероятность положительного исхода той или иной аргументации, выделяя сильные и слабые аспекты позиции заказчика услуги, а также оценивать возможные риски, связанные с выбранной тактикой. В свою очередь, предиктивная (прогнозная) аналитика разработана для оказания помощи исполнителям юридических услуг в процессе принятия решений. Например, при наличии значительных объемов несистематизированной информации и архива судебных дел, данная система выполняет статистический анализ, на основе которого предсказывает наиболее вероятные исходы дел.	– возможность выхода за рамки интуитивных оценок, с опорой на объективные данные; – прогноз результатов судебных разбирательств, выявление рисков нарушений законодательства и разработка более эффективных стратегий юридической защиты на основе анализа больших объемов информации; – оптимизация в использовании ресурсов, повышение качества принимаемых решений и снижение вероятности негативных последствий в различных областях; – выявление потенциальных возможностей, с целью улучшения правовой стратегии и оптимизации процесса принятия решений; – повышение конкурентоспособности юридических фирм благодаря формированию положительной репутации, а также повышения доверия со стороны заказчиков услуг, для которых важным условием выступает профессионализм специалистов, который основан на фактах и доказательствах.
Развитие онлайн-форматов функционирования рынков юридических услуг	Для оказания юридических услуг продолжается использование и распространение практики применения онлайн-платформ (к примеру, предоставление в режиме онлайн конструкторов юридических документов). Благодаря развитию цифровизации оказание юридических услуг будет происходить более автоматизировано, а затраты специалистов на ручную обработку документов сократятся, способствуя дальнейшей цифровизации исследуемого нами рынка.	– виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) окажут существенное воздействие на рынок юридических услуг и будут использоваться при подготовке к оказанию юридической услуги, а также при интеграции интернет вещей (IoT) в юридическую деятельность; – IoT сможет обеспечить доступ к большому массиву данных, которые собирают с различных устройств и датчиков, что может стать источником доказательств в самых разных областях права.

составлено автором на основе [253-257]

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Рейтинг ведущих юридических фирм Российской Федерации

Юридическая фирма	Основные услуги	Доход на одного работника (место в рейтинге)	Число положительных решений (место в рейтинге)	Сумма по всем делам (место в рейтинге)	Цитируемость в СМИ (место в рейтинге)	Доля споров с госорганами (место в рейтинге)	Итоговый балл
ЕПАМ	Является крупнейшим адвокатским бюро в Российской Федерации, основные юридические услуги связаны с представлением интересов в суде (коммерческие споры, антимонопольные дела, уголовные дела) и т.д.	10	3	10	3	6	47,87
Melling, Voitishkin & Partners	Сопровождение ухода иностранных компаний из Российской Федерации – это основное направление деятельности (фирма реализовала около двухсот проектов, связанных с прекращением работы крупных корпораций в России), кроме того, оказываются услуги по юридическому аудиту; разработке стратегии выхода с учетом правовых и финансовых последствий; сопровождению процессов реструктуризации, ликвидации, продажи бизнеса или передачи активов; представлению интересов заказчика в переговорах с кредиторами, контрагентами и государственными органами; разрешению трудовых споров, связанных с увольнением работников; экспертизе в корпоративном праве; составлению и экспертизе договоров и т.д.	6	14	4	20	5	42,86
Монастырский, Зюба, Степанов & Партнеры	Фирма оказывает услуги в следующих областях: участие в судебных спорах; защита интересов клиентов в арбитражных судах и судах общей юрисдикции; консультирование и сопровождение деятельности крупных компаний; участие в досудебном урегулировании споров; ведение переговоров, медиация (фирма, представляет интересы в судах, а также участвует в урегулировании споров до суда) и т.д.	8	17	14	17	2	40,02

Продолжение приложения 3

Юридическая фирма	Основные услуги	Доход на одного работника (место в рейтинге)	Число положительных решений (место в рейтинге)	Сумма по всем делам (место в рейтинге)	Цитируемость в СМИ (место в рейтинге)	Доля споров с госорганами (место в рейтинге)	Итоговый балл
BGP Litigation	Фирма оказывает широкий спектр юридических услуг, ориентированных на защиту интересов бизнеса в различных сферах (с акцентом на международные споры и поиск активов): комплексная защита бизнеса; судебное представительство; уголовная защита; налоговое консультирование; инвестиционное консультирование; консультации по вопросам инвестиций; сопровождение международных арбитражных споров; координация поиска активов; получение обеспечительных мер в разных юрисдикциях и т.д.	14	10	8	1	8	36,42
Рустам Курмаев и партнеры	Фирма специализируется на представлении интересов крупного бизнеса в сложных коммерческих и уголовно-правовых спорах по следующим направлениям: разрешение споров; уголовно-правовая защита бизнеса; консультирование в области коммерческого права; представление интересов в спорах с контрагентами и т.д.	2	15	16	2	4	36,39
S&K Вертикаль	Основные юридические услуги связаны с представлением интересов заказчиков в спорах между акционерами, директорами и другими участниками корпоративного управления; юридическим сопровождением сделок по слиянию, поглощению и приобретению компаний; представление интересов должников или кредиторов в процедурах банкротства; представлением интересов клиентов в спорах о наследстве; ведением дел в судах различных инстанций, включая арбитражные суды и суды общей юрисдикции и т.д.	3	16	18	6	11	33,22

Окончание приложения 3

Юридическая фирма	Основные услуги	Доход на одного работника (место в рейтинге)	Число положительных решений (место в рейтинге)	Сумма по всем делам (место в рейтинге)	Цитируемость в СМИ (место в рейтинге)	Доля споров с госорганами (место в рейтинге)	Итоговый балл
Orchards	Фирма позиционирует себя как надежный партнер в сфере судебной защиты, предлагая квалифицированное представительство интересов клиентов во всех инстанциях. Это включает в себя анализ перспектив дела, разработку стратегии защиты, подготовку необходимых процессуальных документов и активное участие в судебных заседаниях. Опыт фирмы охватывает широкий спектр гражданских, административных и арбитражных споров, обеспечивая клиентам эффективную защиту их прав и законных интересов и т.д.	3	16	18	6	1	31,1
Art de Lex	Спектр юридических услуг фирмы охватывает широкий круг вопросов, включая антимонопольное регулирование, банкротство и финансовое оздоровление, сопровождение крупных строительных проектов и защиту интеллектуальной собственности.	11	6	5	11	10	26,38
Сотби	Одним из ключевых направлений юридической практики фирмы является сопровождение процедур банкротства, реструктуризации долгов и представление интересов кредиторов (особенно крупных банков). С учетом активного участия в большом количестве судебных заседаний (150 в месяц), фирма предоставляет широкий спектр услуг по судебному представительству.	13	1	3	9	15	26,16
LEVEL Legal Services	Ключевые направления деятельности фирмы охватывают широкий спектр юридических услуг, преимущественно, корпоративных клиентов. В их числе сопровождение сделок M&A; консультирование по вопросам корпоративного права; представление интересов в судах и арбитражных разбирательствах.	5	20	7	15	17-20	22,94

составлено автором на основе [262-267]

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Выборочное распределение респондентов

Фирма	Количество опрошенных сотрудников	Количество опрошенных руководителей	Всего
1. ЮК «Фемида Центр»	5	2	7
2. ЮК Правовое Содействие	15	2	17
3. ЮК «Воробьёв и партнёры»	5	1	6
4. ЮК «Legal Department»	5	2	7
5. ЮК «Контакт»	7	2	9
6. ЮК «SGroup»	9	3	12
7. Центр юридических услуг	10	2	12
8. ЮК «Статус»	5	2	7
9. Центр правовой поддержки	7	3	10
10. ЮК «Правовой дом»	3	1	4
11. ГК «ДОНТЕХ	15	4	19
12. Лаборатория юридических консультаций ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»	25	1	26
13. Консалтинговая компания «АГРОКОНСАЛТ»	10	1	11
14. Адвокат Горбанный Р.Н.	1	-	1
14	121	27	148

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Графики интерполяции и регрессии обращений в юридические фирмы

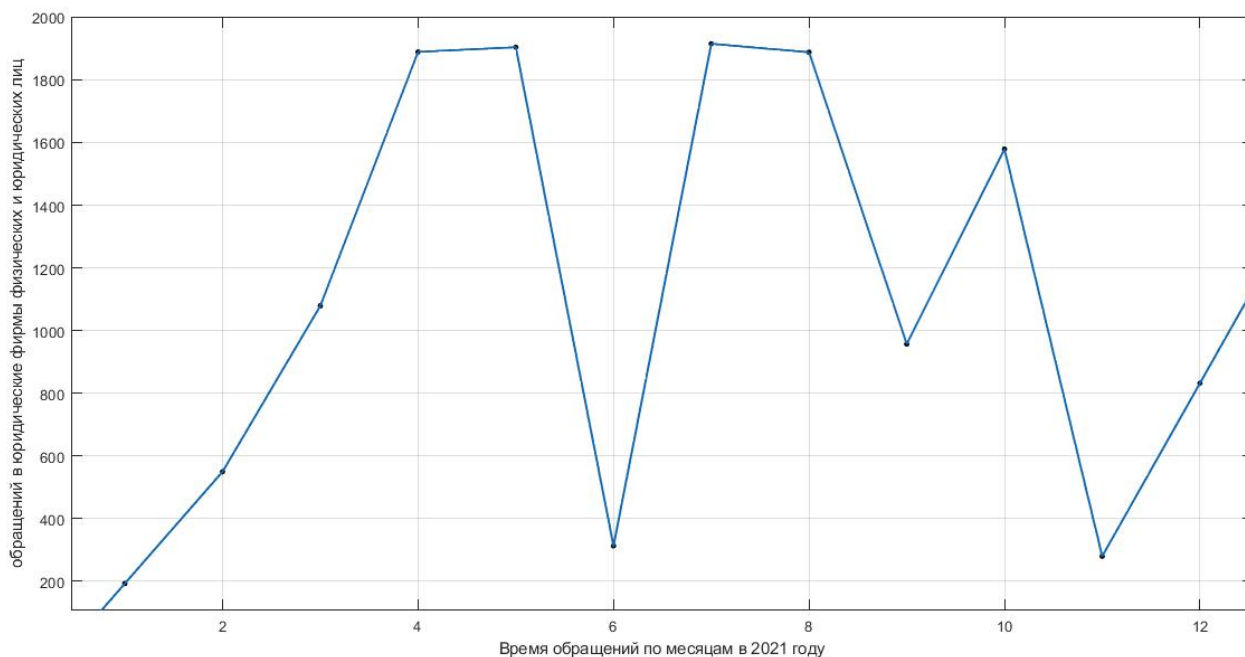


Рисунок К.1 – График интерполяции обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц за 2021 год

Уравнение данной кривой имеет следующий вид

$$f(x) = a1*\sin(b1*x+c1) + a2*\sin(b2*x+c2) + a3*\sin(b3*x+c3) \quad (1)$$

Определим коэффициенты уравнения (1)

$$a1 = 1536$$

$$b1 = 0.2074$$

$$c1 = 0.1789$$

$$a2 = 576.5$$

$$b2 = 2.283$$

$$c2 = 3.678$$

$$a3 = 530.6$$

$$b3 = 1.436$$

$$c3 = 2.285$$

Продолжение приложения К

Визуализируем полученное уравнение с коэффициентами в график уравнения регрессии

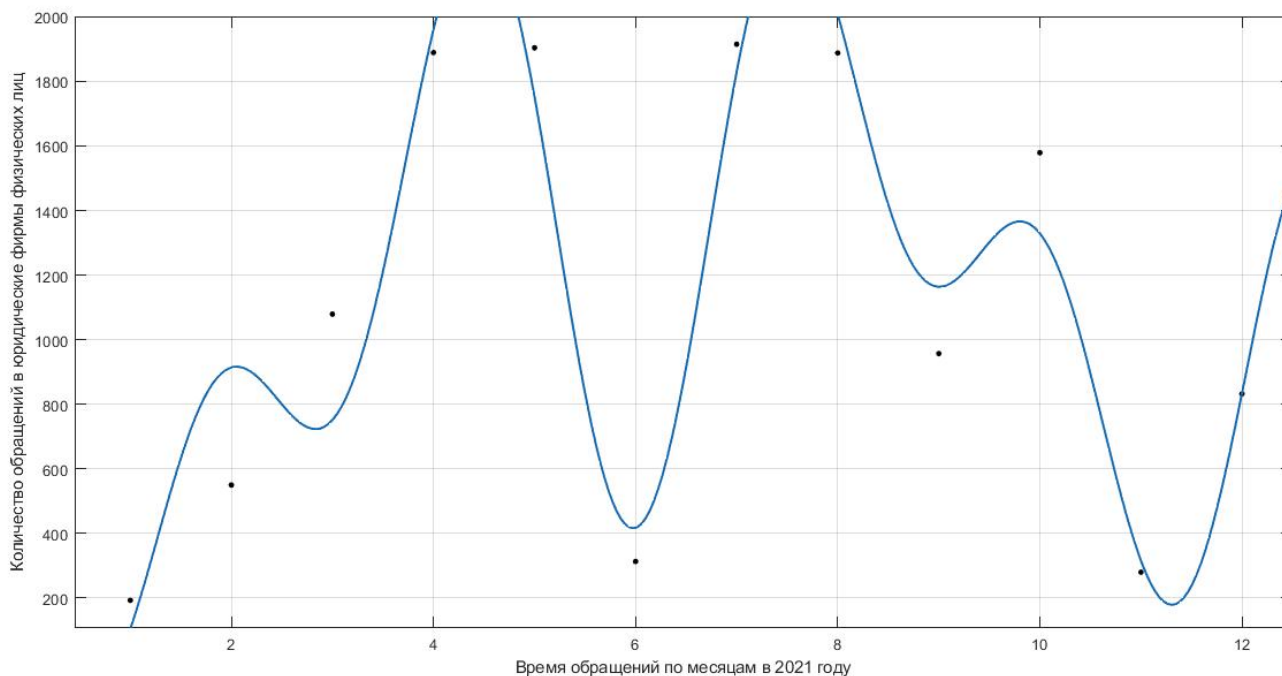


Рисунок К.2 – График уравнения регрессии обращений в юридические фирмы физических лиц за 2021 год

Таблица К.1 – Выводы по результатам интерполяции и регрессионному уравнению обращений в юридические фирмы физических лиц за 2021 год

п/п	Наименование коэффициента	Вывод
1.	SSE (Сумма квадратов остатков) = 414600	Показатель не удовлетворительный
2.	R-квадрат (R-squared) = 0,921	Отличный
3.	Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared) = 0,712	Отличный
4.	RMSE (Корень среднеквадратичной ошибки) = 371,8	Показатель не удовлетворительный

На следующем графике изображена интерполяция данных статистики обращений в юридические фирмы физических лиц по 2022 году (рисунок К.3).

Продолжение приложения К

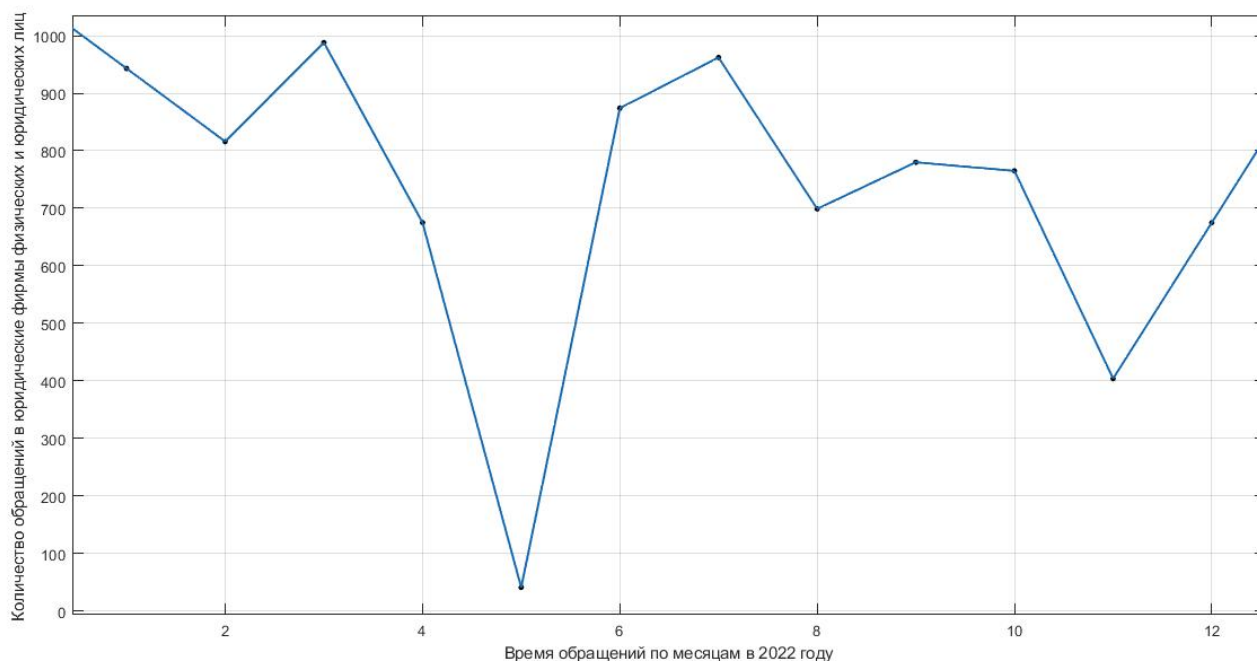


Рисунок К.3 – График интерполяции обращений в юридические фирмы физических лиц за 2022 год

Уравнение данной кривой имеет следующий вид

$$f(x) = a1*\sin(b1*x+c1) + a2*\sin(b2*x+c2) + a3*\sin(b3*x+c3) \quad (2)$$

Определим коэффициенты уравнения (2)

$$a1 = 756.1$$

$$b1 = 0.0003528$$

$$c1 = 1.82$$

$$a2 = 257.3$$

$$b2 = 1.086$$

$$c2 = -0.4229$$

$$a3 = 265.5$$

$$b3 = 1.976$$

$$c3 = 1.188$$

Визуализируем полученное уравнение с коэффициентами в график уравнения регрессии (рисунок К.4).

Продолжение приложения К

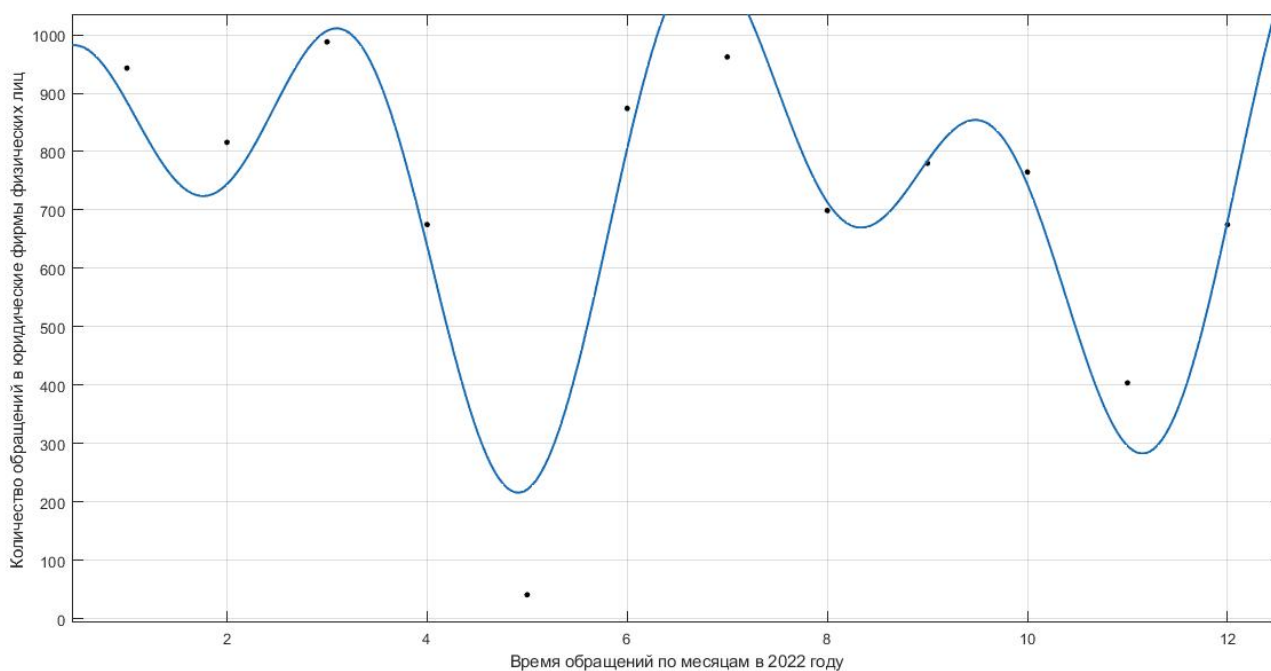


Рисунок К.4 – График уравнения регрессии обращений в юридические фирмы физических лиц за 2022 год

Таблица К.2 – Выводы по результатам интерполяции и регрессионному уравнению обращений в юридические фирмы физических лиц за 2022 год

п/п	Наименование коэффициента	Вывод
1.	SSE (Сумма квадратов остатков) = 7922	Показатель удовлетворительный
2.	R-квадрат (R-squared) = 0,899	Хороший
3.	Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared) = 0,629	Хороший
4.	RMSE (Корень среднеквадратичной ошибки) = 162,5	Показатель удовлетворительный

На следующем графике изображена интерполяция данных статистики обращений в юридические фирмы физических лиц по 2023 году (рисунок К.5).

Продолжение приложения К

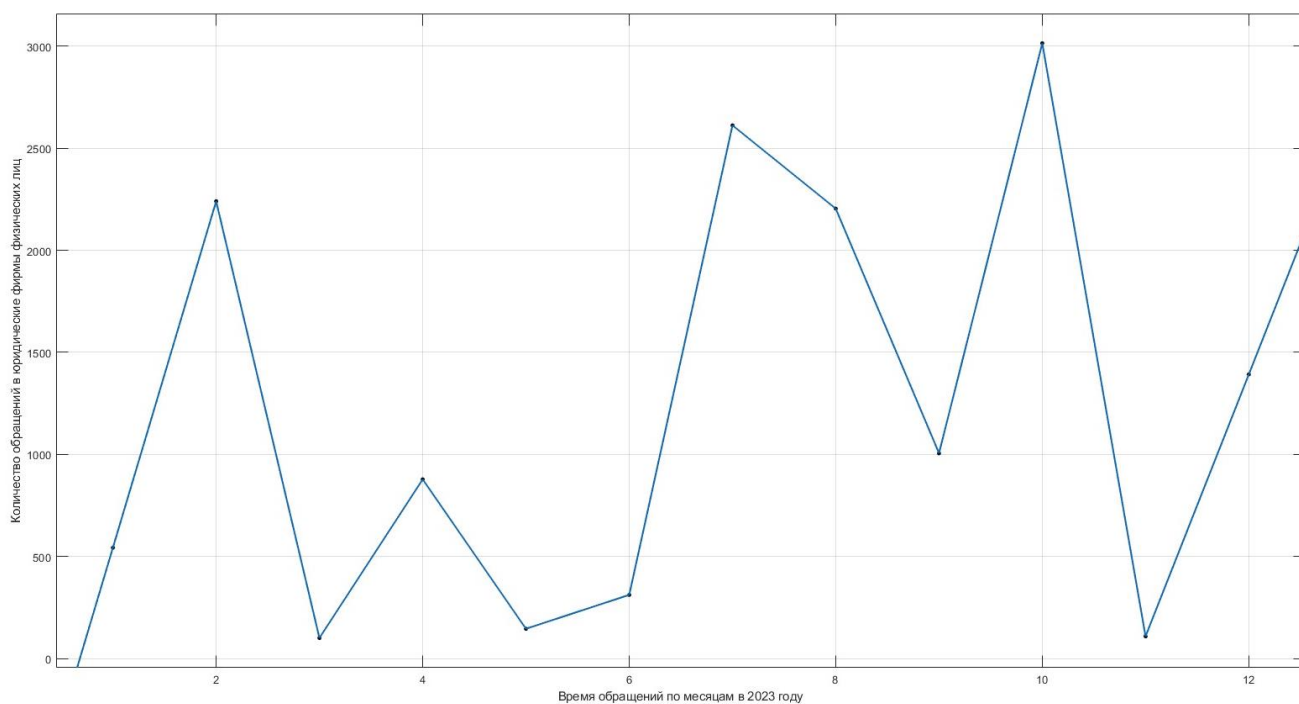


Рисунок К.5 – График интерполяции обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц за 2023 год

Уравнение данной кривой имеет следующий вид

$$f(x) = a1*\sin(b1*x+c1) + a2*\sin(b2*x+c2) + a3*\sin(b3*x+c3) \quad (3)$$

Определим коэффициенты уравнения (3)

$$a1 = 2057$$

$$b1 = 0.105$$

$$c1 = 6.008$$

$$a2 = 839.5$$

$$b2 = 1.034$$

$$c2 = -0.422$$

$$a3 = 1103$$

$$b3 = 2.2789$$

$$c3 = -2.322$$

Визуализируем полученное уравнение с коэффициентами в график уравнения регрессии (рисунок К.6).

Окончание приложения К

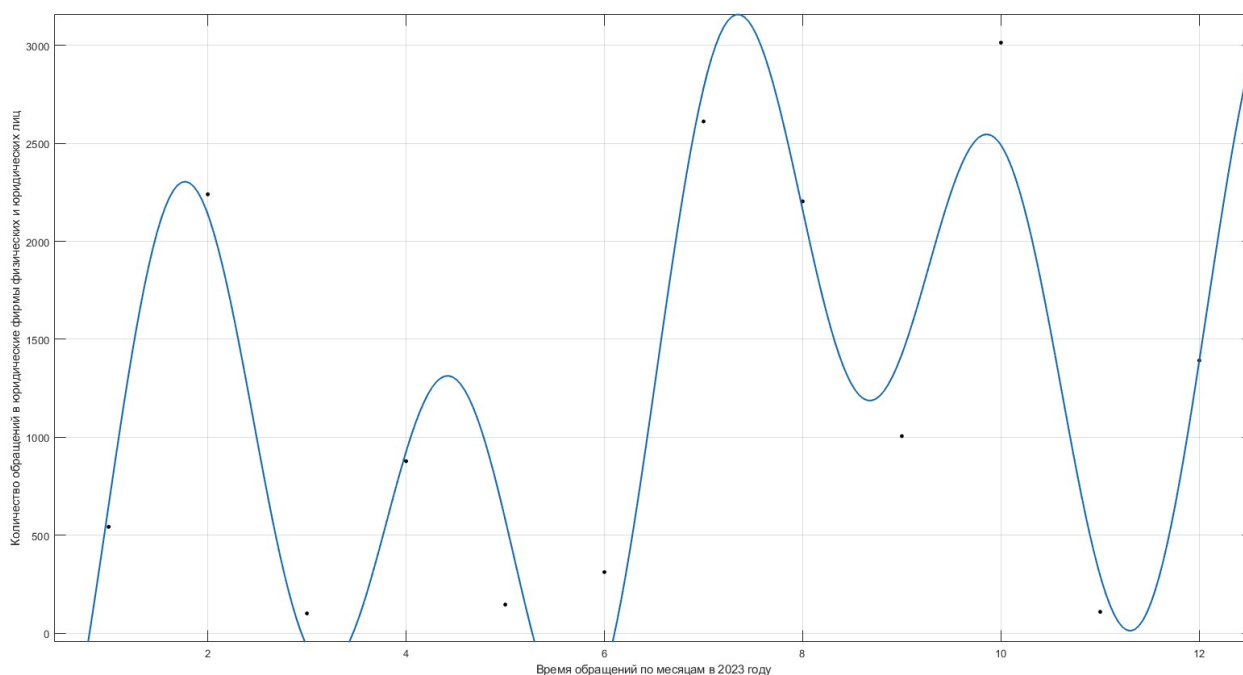


Рисунок К.6 – График уравнения регрессии обращений в юридические фирмы физических и юридических лиц за 2023 год

Таблица К.3 – Выводы по результатам интерполяции и регрессионному уравнению обращений в юридические фирмы физических лиц за 2023 год

п/п	Наименование коэффициента	Вывод
1.	SSE (Сумма квадратов остатков) = 103310	Показатель не удовлетворительный
2.	R-квадрат (R-squared) = 0,915	Хороший
3.	Скорректированный R-квадрат (Adjusted R-squared) = 0,691	Хороший
4.	RMSE (Корень среднеквадратичной ошибки) = 586.8	Показатель не удовлетворительный

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Анкета опроса респондентов по развитию рынка юридических услуг в
Донецкой Народной Республики (составлено автором)

Вопрос 1. Назовите основные причины, которые побуждают Вас обращаться в юридические фирмы? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Высокий уровень профессионализма и компетенций сотрудников	
2. Широкий спектр предоставляемых юридических услуг	
3. Доступная стоимость юридических услуг	
4. Рекомендации и положительная репутация фирм, индивидуальный подход к заказчику услуг	
5. Эффективность и оперативность в решении поставленных задач	
6. Удобное расположение офиса или возможность дистанционного сотрудничества	
7. Гарантия конфиденциальности, безопасности и соблюдения этических норм	
8. Наличие бесплатных консультаций	
Другое (укажите, что)	

Вопрос 2. К каким видам юридических услуг Вы чаще всего обращаетесь в юридические фирмы? (отметьте не более трех вариантов)?

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Консалтинговые услуги	
2. Экспертиза документов	
3. Договорная работа	
4. Претензионно-исковая работа	
5. Представительство в суде	
6. Представительство по административным процедурам	
7. Представительство в государственных и муниципальных органах, в организациях	
8. Представительство по новым и вновь открывшимся обстоятельствам	
9. Представительство на стадии исполнения судебных решений	
10. Помощь в оформлении пенсий, пособий, выплат для военнослужащих	

Продолжение приложения Л

11.	Оформление, покупка недвижимости	
12.	Раздел имущества	
13.	Оспаривание сделок, завещания, выселение, снятие с регистрационного учёта	
14.	Прочие услуги (взыскание долгов, споры о защите прав потребителей,	

Вопрос 3. На какие аспекты в первую очередь Вы обращаете внимание при выборе юридической фирмы? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Наличие опыта, репутации и профильного образования.	
2. Прозрачность ценообразования, наличие гибких тарифов.	
3. Успешные кейсы, отзывы других заказчиков.	
4. Оперативность реагирования и выполнения задач.	
5. Гарантии безопасности персональных и коммерческих данных.	
6. Возможность получения комплекса юридических услуг	
7. Удобство географического положения и графика работы.	
8. Регулярная отчетность и понятность объяснений юридических действий.	
9. Качество общения, доступность на всех этапах работы.	
10. Использование цифровых решений и автоматизации процессов.	
Другое (укажите, что)	

Вопрос 4. Оцениваете степень удовлетворенности от предоставленных Вам юридических услуг по каждому из предложенных критериев по шкале от 0 до 1, где 0 – максимально не удовлетворены, а 1 – максимально удовлетворены)

Варианты ответа	Место для отметки Выбора
1. Качество предоставленных услуг	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
2. Достижение поставленных целей решение задач	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1

Продолжение приложения Л

3. Соблюдение оговоренных сроков работы	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
4. Оперативность ответов на запросы и поддержка на всех этапах	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
5. Профессионализм, знание законодательства, уверенность в действиях исполнителей услуг	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
6. Соотношение цены и качества	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
7. Обеспечение безопасности данных и сохранение коммерческой тайны	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1
8. Готовность заказчика продолжать работать с фирмой в будущем	0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1

Вопрос 5. Какие тенденции определяют развитие рынка юридических услуг в ДНР? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Активное развитие онлайн-услуг и внедрение новых цифровых технологий в юридическую практику	
2. Рынок юридических услуг в ДНР продолжает расширяться, с увеличением спроса на консультации в области предпринимательства и защиты прав собственности	
3. Рост потребности в специализированных юридических услугах, таких как вопросы наследования, семейные споры и защита прав человека	
4. Увеличение числа адвокатских объединений и юридических фирм, рост конкуренции среди специалистов	
5. Спрос на более доступные и гибкие юридические услуги, развитие новых форматов взаимодействия с заказчиками услуг	
6. Сложности в адаптации из-за перехода в юридическое пространство Российской Федерации	
Другое (укажите, что)	

Окончание приложения Л

Вопрос 6. Какие барьеры существуют для развития рынка юридических услуг в ДНР?
(отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Отсутствие стабильного правового регулирования, что затрудняет предсказуемость и доверие к юридической системе	
2. Нехватка квалифицированных специалистов и юристов	
3. Недостаток инвестиций в инфраструктуру, включая электронные системы для юридических услуг и обучение кадров	
4. Экономическая нестабильность и неопределенность правового положения мешают развитию долгосрочных юридических проектов и привлечению внешних инвесторов	
5. Трудность для заказчиков услуг доступа к юридическим услугам из-за недостаточной информированности о современных системах и возможностях	
Другое (укажите, что)	

Вопрос 7. Какие аспекты конкурентной среды играют для Вас ключевую роль при принятии решения о юридическом обслуживании? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Квалификация и опыт юристов, репутация фирмы на рынке	
2. Стоимость услуг и возможность гибкого подхода к ценовой политике	
3. Уровень обслуживания и оперативность	
4. Ориентир на специализацию юридической фирмы и наличие опыта в конкретной отрасли	
5. Инновационные решения и использование технологий, таких как онлайн-консультации и автоматизация процессов.	
Другое (укажите, что)	

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Ответы юридических и физических лиц на вопросы анкеты

Вопрос 1. Назовите основные причины, которые побуждают Вас обращаться в юридические фирмы? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
1. Высокий уровень профессионализма и компетенций сотрудников	30	81%	168	86%
2. Широкий спектр предоставляемых юридических услуг	27	73%	127	65%
3. Доступная стоимость юридических услуг	24	65%	98	50%
4. Рекомендации и положительная репутация фирм, индивидуальный подход к заказчику услуг	29	78%	103	53%
5. Эффективность и оперативность в решении поставленных задач	35	95%	129	66%
6. Удобное расположение офиса или возможность дистанционного сотрудничества	24	65%	64	33%
7. Гарантия конфиденциальности, безопасности и соблюдения этических норм	32	87%	56	29%
8. Наличие бесплатных консультаций	18	49%	97	49%

Вопрос 2. К каким видам юридических услуг Вы чаще всего обращаетесь в юридические фирмы? (отметьте не более трех вариантов)?

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
1. Консалтинговые услуги	31	84%	178	91%
2. Экспертиза документов	30	81%	97	49%
3. Договорная работа	28	76%	79	40%

Продолжение приложения М

4. Претензионно-исковая работа	33	89%	108	55%
5. Представительство в суде	25	68%	96	49%
6. Представительство по административным процедурам	22	59%	79	40%
7. Представительство в государственных и муниципальных органах, в организациях	21	57%	65	33%
8. Представительство по новым и вновь открывшимся обстоятельствам	20	54%	59	30%
9. Представительство на стадии исполнения судебных решений	37	100%	47	24%
10. Помощь в оформлении пенсий, пособий, выплат для военнослужащих	14	38%	134	68%
11. Оформление, покупка недвижимости	16	43%	159	81%
12. Раздел имущества	2	6%	49	25%
13. Оспаривание сделок, завещания, выселение, снятие с регистрационного учёта	2	5%	79	40%
14. Прочие услуги (взыскание долгов, споры о защите прав потребителей,	16	43%	63	32%

Вопрос 3. На какие аспекты в первую очередь Вы обращаете внимание при выборе юридической фирмы? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
1. Наличие опыта, репутации и профильного образования.	30	81%	78	40%

Продолжение приложения М

2. Прозрачность ценообразования, наличие гибких тарифов.	24	65%	57	29%
3. Успешные кейсы, отзывы других заказчиков.	35	95%	107	55%
4. Оперативность реагирования и выполнения задач.	36	97%	123	63%
5. Гарантии безопасности персональных и коммерческих данных.	31	84%	79	40%
6. Возможность получения комплекса юридических услуг	28	76%	158	81%
7. Удобство географического положения и графика работы.	22	59%	68	35%
8. Регулярная отчетность и понятность объяснений юридических действий.	34	92%	129	66%
9. Качество общения, доступность на всех этапах работы.	33	89%	99	51%
10. Использование цифровых решений и автоматизации процессов.	31	84%	92	47%

Вопрос 4.1. Оцениваете степень удовлетворенности от предоставленных Вам юридических услуг по каждому из предложенных критериев по шкале от 0 до 1, где 0 – максимально не удовлетворены, а 1 – максимально удовлетворены)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц			
	удовлетворены (чел)	удовлетворены (%)	не удовлетворены (чел)	не удовлетворены (%)
1. Качество предоставленных услуг	33	89%	2	5%
2. Достижение поставленных целей решение задач	32	86%	2	5%

Продолжение приложения М

3. Соблюдение оговоренных сроков работы	34	92%	-	-
4. Оперативность ответов на запросы и поддержка на всех этапах	29	78%	2	5%
5. Профессионализм, знание законодательства, уверенность в действиях исполнителей услуг	35	95%	1	3%
6. Соотношение цены и качества	29	78%	3	8%
7. Обеспечение безопасности данных и сохранение коммерческой тайны	31	84%	2	5%
8. Готовность заказчика продолжать работать с фирмой в будущем	31	84%	3	8%

Вопрос 4.2. Оцениваете степень удовлетворенности от предоставленных Вам юридических услуг по каждому из предложенных критериев по шкале от 0 до 1, где 0 – максимально не удовлетворены, а 1 – максимально удовлетворены)

Варианты ответа	Ответы физических лиц			
	удовлетворены (чел)	удовлетворены (%)	не удовлетворены (чел)	не удовлетворены (%)
1. Качество предоставленных услуг	180	92%	16	8%
2. Достижение поставленных целей решение задач	167	85%	15	8%
3. Соблюдение оговоренных сроков работы	95	48%	46	23%
4. Оперативность ответов на запросы и поддержка на всех этапах	169	86%	11	6%

Продолжение приложения М

5. Профессионализм, знание законодательства, уверенность в действиях исполнителей услуг	189	96%	2	1%
6. Соотношение цены и качества	162	83%	12	6%
7. Обеспечение безопасности данных и сохранение коммерческой тайны	190	97%	-	-
8. Готовность заказчика продолжать работать с фирмой в будущем	187	95%	9	5%

Вопрос 5. Какие тенденции определяют развитие рынка юридических услуг в ДНР?
(отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
1. Активное развитие онлайн-услуг и внедрение новых цифровых технологий в юридическую практику	35	95%	168	86%
2. Рынок юридических услуг в ДНР продолжает расширяться, с увеличением спроса на консультации в области предпринимательства и защиты прав собственности	31	84%	190	97%
3. Рост потребности в специализированных юридических услугах, таких как вопросы наследования, семейные споры и защита прав человека	35	95%	177	90%
4. Увеличение числа адвокатских объединений и юридических фирм, рост конкуренции среди специалистов	27	73%	124	63%

Продолжение приложения М

5. Спрос на более доступные и гибкие юридические услуги, развитие новых форматов взаимодействия с заказчиками услуг	25	68%	156	80%
6. Сложности в адаптации из-за перехода в юридическое пространство Российской Федерации	31	84%	181	92%

Вопрос 6. Какие барьеры существуют для развития рынка юридических услуг в ДНР?
(отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
1. Отсутствие стабильного правового регулирования, что затрудняет предсказуемость и доверие к юридической системе	34	92%	174	89%
2. Нехватка квалифицированных специалистов и юристов	24	65%	108	55%
3. Недостаток инвестиций в инфраструктуру, включая электронные системы для юридических услуг и обучение кадров	35	95%	159	81%
4. Экономическая нестабильность и неопределенность правового положения мешают развитию долгосрочных юридических проектов и привлечению внешних инвесторов	31	84%	188	96%
5. Трудность для заказчиков услуг доступа к юридическим услугам из-за недостаточной информированности о современных системах и возможностях	16	43%	176	90%

Окончание приложения М

Вопрос 7. Какие аспекты конкурентной среды играют для Вас ключевую роль при принятии решения о юридическом обслуживании? (отметьте не более трех вариантов)

Варианты ответа	Ответы юридических лиц (чел)	Ответы юридических лиц (%)	Ответы физических лиц (чел)	Ответы физических лиц (%)
6. Квалификация и опыт юристов, репутация фирмы на рынке	31	84%	189	96%
7. Стоимость услуг и возможность гибкого подхода к ценовой политике	18	49%	158	81%
8. Уровень обслуживания и оперативность	33	89%	177	90%
9. Ориентир на специализацию юридической фирмы и наличие опыта в конкретной отрасли	35	95%	139	71%
10. Инновационные решения и использование технологий, таких как онлайн-консультации и автоматизация процессов.	31	84%	105	54%

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Мероприятия в рамках реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике

Мероприятие	Направления реализации мероприятия	Сущностная характеристика
Развитие LegalTech-инфраструктуры	Создание региональной LegalTech-платформы	Платформа для обмена опытом, данными и решениями между субъектами рынка юридических услуг, а также для доступа к цифровым сервисам и инструментам их оказания
	Поддержка LegalTech-стартапов	Предоставление грантов, льготных кредитов и доступа к технологической инфраструктуре для стартапов в сфере юридических услуг
	Развитие технологических кластеров	Создание центров компетенций и инноваций в области LegalTech
Развитие онлайн-юридических сервисов	Создание портала государственных юридических услуг	Обеспечение доступа к юридической помощи и информации через Интернет
	Поддержка частных онлайн-платформ	Создание условий для развития онлайн-платформ для юридических консультаций и услуг
	Разработка стандартов качества для онлайн-юридических услуг	Установление требований к качеству и безопасности онлайн-сервисов в сфере юридических услуг
Цифровизация юридических процессов	Внедрение электронного документооборота	Обязательное использование электронных документов в юридической практике и в отношениях с государственными органами
	Внедрение электронной подписи	Использование электронной подписи для заверения документов и заключения договоров
Развитие компетенций в области цифровых технологий	Разработка образовательных программ	Включение курсов по цифровым технологиям в образовательные программы по юридическим специальностям
	Организация курсов повышения квалификации	Предоставление возможности юристам приобретения цифровых навыков
	Развитие цифровой юридической грамотности населения	Повышение осведомленности о цифровых юридических инструментах и сервисах
Развитие нормативно-правовой базы	Актуализация законодательства	Внесение изменений в законодательство для регулирования онлайн-юридических услуг и инновационных форм их оказания
	Обеспечение кибербезопасности	Разработка механизмов для защиты персональных данных и конфиденциальной информации
	Создание стандартов и регламентов	Установление стандартов для оказания юридических услуг в цифровой среде

Продолжение приложения Н

Инструменты	Особенности	Эффекты	Примеры
Инструменты автоматизации процесса оказания юридических услуг			
Системы управления делами	– автоматизация учета дел, документов, задач и сроков; – централизованное хранение документов; – управление рабочим процессом юристов и адвокатов; – возможность интеграции с другими системами (например, электронным документооборотом).	– сокращение времени на поиск документов и выполнение рутинных задач; – минимизация ошибок при работе с документами и сроками; – контроль за ходом дел, распределение задач, соблюдение сроков; – доступ к информации для всех участников дела; – экономия времени, ресурсов, а также снижение затрат на бумажный документооборот.	Clio, PracticePanther, MyCase и др.
Системы электронного документооборота	– перевод бумажных документов в электронный формат; – хранение, поиск, редактирование и обмен электронными документами; – управление версиями документов; – интеграция с другими системами.	– экономия на бумаге, печати, хранении документов; – быстрый и безопасный обмен документами между участниками процесса и совместный доступ к ним; – защита от потери, порчи, несанкционированного доступа; – сокращение времени на поиск нужных документов.	Alfresco, Documentum, OpenText и др.
Системы для составления типовых документов	– создание шаблонов документов; – автоматическое заполнение шаблонов данными из базы; – быстрое создание юридических документов.	– ускорение процесса создания стандартных документов; – минимизация ошибок при подготовке документов; – гарантия единообразия документов; – увеличение количества создаваемых документов.	HotDocs, ContractExpress, Woodpecker и др.
Системы для управления юридическими исследованиями	– быстрый поиск законов, судебных решений, статей и других юридических материалов; – анализ юридических текстов; – отслеживание изменений в законодательстве.	– быстрый доступ к юридическим источникам; – более качественный и полный анализ законодательства и судебной практики; – уменьшение риска упущения важной информации; – возможности объективного анализа и обоснованного анализа юридических материалов.	LexisNexis, Westlaw, HeinOnline и др.

Продолжение приложения Н

Инструменты	Особенности	Эффекты	Примеры
Системы для управления биллингом и выставлением счетов	– автоматический учет времени, затраченного на оказание юридической услуги; – формирование счетов и отчетов; – управление платежами.	– автоматизированный учет времени и затрат; – возможность проследить, за что именно выставлен счет заказчику услуг; – автоматическое выставление счетов и отслеживание платежей.	TimeSolv, Bill4Time, Xero и др.
Инструменты взаимодействия с заказчиками юридических услуг			
Онлайн-платформы для юридических консультаций	– возможность оказания юридических услуг онлайн; – различные форматы взаимодействия (чат, видеосвязь, аудио) заказчика и исполнителя юридических услуг; – размещение профилей работников юридических фирм с указанием их специализации.	– возможность получения юридических услуг из любой точки мира; – более доступная стоимость по сравнению с традиционными консультациями в рамках оказания юридических услуг; – возможность оказания юридических услуг в удобное время и в удобном месте; – быстрый доступ к работникам юридических фирм.	Rocket Lawyer, LegalZoom, Avvo и др.
Онлайн-системы для управления юридическими спорами	– урегулирование споров через Интернет (переговоры, медиация, арбитраж); – интеграция с другими инструментами (например, с электронным документооборотом).	– уменьшение расходов на судебные разбирательства; – возможность урегулировать споры онлайн без необходимости личного присутствия; – доступность для заказчиков услуг из отдаленных районов.	Modria, eCourt, Smartsettle и др.
Чат-боты и виртуальные ассистенты	– автоматическое предоставление ответов на простые юридические вопросы; – сбор информации о проблеме заказчика услуги; – передача сложных запросов юристу.	– автоматизация ответов на простые вопросы; – оперативная помощь заказчикам услуг; – возможность оказывать юридические услуги в любое время и в удобном месте.	Chatbots.org, Pandorabots, Dialogflow и др.
Онлайн-платформы для проверки контрагентов	– автоматизированная проверка контрагентов на наличие санкций, уголовных дел и т.д.; – сокращение времени на проверку; – повышение безопасности сделок.	– минимизация риска работы с неблагонадежными контрагентами (заказчиками юридических услуг); – быстрая проверка данных; – соответствие требованиям по проверке контрагентов.	KYC, AML и др.

Окончание приложения Н

Инструменты	Особенности	Эффекты	Примеры
Инструменты искусственного интеллекта (ИИ) для оказания юридических услуг			
ИИ для анализа документов	– автоматическое извлечение информации из юридических документов; – классификация документов; – анализ контрактов и выявление рисков.	– быстрый анализ больших объемов документов; – более точный анализ информации; – выявление возможных проблем и рисков в документах.	Kira Systems, Luminance, Seal Software и др.
ИИ для прогнозирования результатов судебных дел	– анализ судебной практики и прогнозирование исхода дела; – использование алгоритмов машинного обучения.	– более точные прогнозы и рекомендации; – уменьшение риска проигрыша дела; – возможность принимать более обоснованные решения.	Lex Machina, Premonition, Ravel Law и др.
ИИ для юридического перевода	– автоматизированный перевод юридических текстов; – высокая скорость и точность перевода; – возможность работы с разными языками.	– обеспечение возможности работать с документами на разных языках; – сокращение затрат на работу переводчиков; – ускорение перевода юридических документов.	-
Инструменты обеспечения безопасности оказания юридических услуг			
Системы кибербезопасности	– защита данных от кибератак; – шифрование информации; – контроль доступа к информации об оказании юридических услуг.	– обеспечение безопасности данных заказчиков юридических услуг; – соответствие требованиям по защите персональных данных.	-
Технологии блокчейна	– защита прав интеллектуальной собственности; – безопасные транзакции и контракты; – прозрачность процессов.	– обеспечение безопасности и прозрачности юридических процессов; – защита от подделок документов и контрактов.	-

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Механизмы реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике

Направления реализации механизма	Векторы реализации механизма	Пример реализации
Механизм государственной поддержки и регулирования рынка юридических услуг		
Финансовая поддержка	<i>Гранты и субсидии.</i> Предоставление грантов и субсидий LegalTech-стартапам, юридическим фирмам и учебным заведениям на разработку и внедрение цифровых решений	Гранты на разработку платформ для онлайн-медиации или на внедрение систем управления делами
	<i>Льготное кредитование.</i> Предоставление льготных кредитов для приобретения программного обеспечения, оборудования и для обучения персонала	Кредиты на покупку электронных библиотек юридической литературы или на создание онлайн-платформ
	<i>Налоговые льготы.</i> Предоставление налоговых льгот для компаний, инвестирующих в разработку и внедрение LegalTech	Льготы по налогу на прибыль для компаний, производящих LegalTech-продукты
Нормативно-правовое регулирование	<i>Разработка и принятие законов и подзаконных актов.</i> Регулирование электронного документооборота, электронных подписей, онлайн-юридических консультаций и других форм цифровой юридической практики	Закон об электронном документообороте в судах, постановление о порядке проведения онлайн-медиации
	<i>Создание стандартов и регламентов.</i> Разработка стандартов качества для онлайн-юридических услуг, защиты персональных данных, квалификации онлайн-юристов и других аспектов	Стандарт для оказания онлайн-консультаций, включающий требования к безопасности данных, квалификации консультанта и продолжительности консультации
	<i>Упрощение административных процедур.</i> Снижение административных барьеров для ведения бизнеса в сфере LegalTech, упрощение процедур регистрации и лицензирования	Упрощенная процедура аккредитации онлайн-платформ для оказания юридических услуг
Государственные закупки	<i>Приоритет для цифровых решений.</i> Закупка государственными органами цифровых решений и услуг у LegalTech-компаний	Закупка электронных систем документооборота для судов и органов государственной власти
	<i>Финансирование пилотных проектов.</i> Финансирование пилотных проектов по тестированию и внедрению цифровых решений в государственных юридических организациях	Пилотный проект по внедрению онлайн-медиации в судах.
Механизм развития инфраструктуры рынка юридических услуг		
Образовательная инфраструктура	<i>Включение курсов по LegalTech в программы юридического образования.</i> Обновление учебных программ в университетах	Разработка новых учебных курсов по искусственному интеллекту в юриспруденции и кибербезопасности
	<i>Организация курсов повышения квалификации.</i> Предоставление юристам возможностей для обучения новым технологиям	Вебинары, семинары и тренинги по использованию электронного документооборота, онлайн-платформ и систем управления делами
	<i>Поддержка создания учебных центров по LegalTech.</i> Создание специализированных учебных центров для подготовки специалистов в сфере LegalTech	Центры компетенций в университетах или колледжах, специализирующихся на технологиях в юриспруденции

Продолжение приложения О

Направления реализации механизма	Векторы реализации механизма	Пример реализации
Технологическая инфраструктура	<i>Развитие широкополосного доступа в интернет.</i> Обеспечение доступа к высокоскоростному интернету во всех регионах страны, особенно в отдаленных районах	Участие в реализации национальных программ по развитию интернет-инфраструктуры
	<i>Развитие облачных технологий.</i> Предоставление доступа к облачным сервисам для хранения и обработки юридических данных	Предоставление облачных серверов и платформ для хранения и обработки конфиденциальных юридических данных
	<i>Создание центров обработки данных (ЦОД).</i> Обеспечение надежной инфраструктуры для хранения и обработки больших объемов юридической информации	Строительство новых ЦОД, соответствующих современным стандартам безопасности
Информационная инфраструктура	<i>Создание единого реестра юристов.</i> Создание онлайн-реестра юристов с возможностью проверки их квалификации	Государственный онлайн-реестр лицензированных юристов с возможностью отслеживания их специализации
	<i>Создание единой базы юридических документов.</i> Создание открытого доступа к текстам законов, судебной практике и другим юридическим документам в цифровом формате	Региональная онлайн-библиотека юридических документов с возможностью поиска и анализа
	<i>Разработка стандартов для обмена данными.</i> Разработка стандартов для обмена юридическими данными между различными системами	Стандарты для обмена данными между судами, адвокатами и государственными органами
Механизм стимулирования спроса и предложения на рынке юридических услуг		
Информационные кампании по развитию рынка юридических услуг	<i>Повышение цифровой грамотности населения.</i> Организация информационных кампаний для ознакомления населения с возможностями цифровых юридических услуг и онлайн-консультаций	Реклама на телевидении, в интернете и социальных сетях, разъясняющая преимущества онлайн-консультаций и электронного документооборота
	<i>Продвижение LegalTech-решений.</i> Организация выставок, конференций и презентаций для продвижения новых технологических решений для юридической практики	Проведение ежегодных выставок и конференций LegalTech, на которых демонстрируются новые решения и услуги
Цифровые платформы рынка юридических услуг	<i>Создание платформ для взаимодействия между заказчиками и исполнителями услуг.</i> Развитие онлайн-платформ, которые позволяют заказчикам и исполнителям услуг находить друг друга, общаться и обмениваться документами	Онлайн-маркетплейсы для юридических услуг, на которых заказчики услуг могут выбирать юриста и оплачивать услуги онлайн
	<i>Создание платформ для взаимодействия между юристами.</i> Создание онлайн-платформ для обмена опытом, знаниями и лучшими практиками между юристами	Форумы и сообщества для юристов, где они могут обмениваться информацией и обсуждать юридические вопросы

Окончание приложения О

Направления реализации механизма	Векторы реализации механизма	Пример реализации
Механизм развития партнерства и сотрудничества на рынке юридических услуг		
Партнерство и сотрудничество	<i>Создание рабочих групп.</i> Формирование рабочих групп из представителей государственных органов, юридических фирм, технологических компаний и учебных заведений для совместной разработки и реализации стратегии	Рабочая группа по разработке стандартов для онлайн-медиации с участием представителей судебной системы, адвокатуры и LegalTech-компаний
	<i>Создание совместных проектов.</i> Разработка совместных проектов по внедрению цифровых технологий в юридическую практику	Совместный проект между университетом и юридической фирмой по внедрению системы управления судебными делами
Международное сотрудничество	<i>Обмен опытом и знаниями.</i> Участие в международных конференциях и семинарах для обмена опытом и знаниями в сфере LegalTech	Обмен опытом с другими странами, которые уже имеют успешный опыт в цифровизации рынка юридических услуг
Механизм мониторинга и оценки результатов функционирования рынка юридических услуг		
	<i>Система сбора данных.</i> Разработка системы сбора данных для отслеживания KPI и оценки эффективности реализации стратегии	Разработка системы сбора данных с онлайн-платформ, государственных порталов и юридических фирм
	<i>Открытость данных.</i> Обеспечение открытости данных для всех заинтересованных сторон, включая общественность	Публикация отчетов о ходе реализации стратегии на официальном веб-сайте
	<i>Регулярный аудит.</i> Проведение регулярного аудита для оценки эффективности реализации стратегии и выявления проблемных областей	Ежегодный аудит эффективности реализации стратегии с участием независимых экспертов
	<i>Корректировка стратегии.</i> При необходимости внесение изменений в стратегию на основе результатов мониторинга и оценки	-

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Ключевые параметры и показатели стратегии цифровизации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике

Параметр цифровизации	Показатель	Комментарий
Доступность	Процент населения, имеющего доступ к онлайн-юридическим консультациям	Измеряется как отношение числа людей, имеющих доступ к интернету и знающих о возможности получения онлайн-консультаций, к общей численности населения
	Количество онлайн-запросов на юридическую помощь	Считается количество запросов, поступающих через онлайн-платформы, порталы и приложения
	Средняя стоимость онлайн-консультации/услуги	Средняя стоимость консультации или услуги, предоставляемой через цифровые каналы
	Географическое покрытие	Оценка доступности услуг в различных районах. Процент населения, проживающего в отдаленных регионах, получившего юридическую помощь онлайн
	Уровень цифровой грамотности населения	Процент населения, способного использовать цифровые инструменты для доступа к юридическим услугам
	Количество обращений через портал государственных юридических услуг	Отслеживание количества обращений и типов запросов через государственный портал
	Количество бесплатных консультаций, предоставленных через онлайн-сервисы	Оценка доступности бесплатной помощи, предоставляемой онлайн
Эффективность	Среднее время обработки запроса	Время от поступления запроса до его решения (консультация, подготовка документа и т.д.)
	Процент автоматизированных задач	Доля юридических процессов, которые были автоматизированы с помощью цифровых инструментов
	Снижение затрат на администрирование	Сумма затрат на административную работу после внедрения
	Увеличение числа дел, обрабатываемых одним юристом	Число дел, которые юрист может вести одновременно, с использованием цифровых технологий. Оценка роста производительности труда
	Время на подготовку документов	Время, затрачиваемое юристом на создание базовых юридических документов. Сокращение времени подготовки документов
	Использование систем управления делами	Процент юристов, использующих специализированные системы управления делами

Продолжение приложения П

Параметр цифровизации	Показатель	Комментарий
Надежность	Уровень удовлетворенности заказчиков услуг онлайн-сервисами	Оценка на основе опросов заказчиков услуг, которые воспользовались онлайн-сервисами
	Количество положительных судебных решений	Процент выигранных судебных дел в сравнении с периодом до внедрения цифровых инструментов
	Снижение числа жалоб на качество услуг	Количество жалоб, полученных на качество юридических услуг
	Уровень ошибок в юридических документах	Количество ошибок, допускаемых в юридических документах, созданных с помощью цифровых инструментов
	Процент дел, которые были успешно разрешены онлайн без необходимости личного присутствия	Оценка успешности онлайн-разрешения споров. Доля случаев успешного разрешения дел
	Наличие и соблюдение стандартов качества для онлайн-юридических услуг	Оценка соответствия онлайн-сервисов установленным стандартам
Инновационность	Число новых LegalTech-стартапов	Количество компаний, которые начали работать на рынке LegalTech за период
	Объем инвестиций в LegalTech	Сумма инвестиций, привлеченных LegalTech-компаниями. Оценка инвестиционного климата в сфере
	Число внедренных инновационных решений в юридической практике	Количество новых решений, используемых в юридических фирмах. Оценка скорости внедрения инноваций
	Число заявок на патенты и регистраций на интеллектуальную собственность в сфере LegalTech	Оценка инновационного потенциала рынка

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Анкета оценки использования цифровых технологий в деятельности юридических фирм Донецкой Народной Республики

Раздел 1: Общая информация о юридической фирме

1. **Размер юридической фирмы (количество сотрудников):** (выберите один вариант)
 - 1-10
 - 11-50
 - 51-100
 - 101-500
 - Более 500
2. **Специализация юридической фирмы:** (выберите один вариант)
 - Корпоративное право
 - Арбитраж
 - Налоговое право
 - Интеллектуальная собственность
 - Уголовное право
 - Другое (укажите, что): _____

Инструкция: Оцените каждое утверждение по шкале от 1 до 5, где:

- 1 - Совершенно не согласен
- 2 - Не согласен
- 3 - Нейтрален
- 4 - Согласен
- 5 - Полностью согласен

Раздел 2: Планирование (Оценка от 1 до 5)

1. Облачное ПО для управления данными эффективно используется для стратегического планирования развития юридической фирмы.
2. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение (МО) помогают прогнозировать спрос на юридические услуги.
3. Цифровые инструменты позволяют автоматизировать рутинные задачи планирования, освобождая время для стратегического анализа.
4. Виртуальная реальность (VR) или дополненная реальность (AR) используются для визуализации сценариев и планирования сложных судебных процессов.
5. Цифровые двойники используются для моделирования и оптимизации бизнес-процессов юридической фирмы.
6. Блокчейн используется для обеспечения безопасности и прозрачности стратегических планов юридической фирмы.
7. Решения для автоматизации планирования позволяют быстро адаптироваться к изменениям на рынке юридических услуг.

Продолжение приложения Р

8. Цифровые технологии используются для планирования обучения и повышения квалификации сотрудников.

Раздел 3: Организация (Оценка от 1 до 5)

1. Облачное ПО обеспечивает централизованный доступ к юридической информации и документам для всех сотрудников.
2. ИИ и МО используются для классификации и организации юридических документов и информации.
3. Цифровые инструменты позволяют автоматизировать создание типовых документов и отслеживание сроков.
4. VR/AR используются для создания интерактивных обучающих материалов и тренингов для юристов.
5. Цифровые двойники используются для моделирования и оптимизации организационной структуры юридической фирмы.
6. Блокчейн используется для защиты интеллектуальной собственности и авторских прав на юридические разработки.
7. Решения для автоматизации организации работы позволяют эффективно распределять задачи между сотрудниками.
8. Цифровые технологии используются для автоматизации учета рабочего времени и отпусков сотрудников.

Раздел 4: Координация (Оценка от 1 до 5)

1. Облачные платформы обеспечивают эффективную коммуникацию и совместную работу над проектами для распределенных команд.
2. ИИ и МО используются для автоматического распределения задач между юристами с учетом их экспертизы и загрузки.
3. Цифровые инструменты позволяют отслеживать прогресс выполнения задач и проектов в режиме реального времени.
4. VR/AR используются для проведения виртуальных совещаний и конференций с заказчиками услуг и партнерами.
5. Цифровые двойники используются для моделирования взаимодействия между разными отделами юридической фирмы.
6. Блокчейн используется для обеспечения безопасного обмена документами и информацией между участниками юридического процесса.
7. Решения для автоматизации координации позволяют минимизировать риски ошибок и задержек в проектах.
8. Цифровые технологии используются для организации онлайн-консультаций с заказчиками услуг.

Раздел 5: Мотивация (Оценка от 1 до 5)

1. Облачное ПО используется для отслеживания индивидуальных показателей эффективности и прогресса сотрудников.
2. ИИ и МО используются для анализа данных об эффективности работы юристов и выявления лучших практик.

Окончание приложения Р

3. Цифровые инструменты позволяют автоматизировать процесс сбора обратной связи от сотрудников и заказчиков услуг.
4. VR/AR используются для создания иммерсивных обучающих программ, повышающих мотивацию к обучению.
5. Цифровые двойники используются для визуализации карьерного роста и развития сотрудников.
6. Блокчейн используется для создания системы вознаграждений и поощрений, основанной на прозрачных и неизменяемых данных.
7. Решения для автоматизации мотивации позволяют разрабатывать персонализированные программы мотивации для каждого сотрудника.
8. Цифровые технологии используются для организации онлайн-мероприятий и тимбилдингов.

Раздел 6: Контроль (Оценка от 1 до 5)

1. Облачное ПО используется для мониторинга соответствия юридических процессов нормативным требованиям и стандартам.
2. ИИ и МО используются для автоматического анализа юридических документов и выявления потенциальных рисков.
3. Цифровые инструменты позволяют автоматизировать процесс аудита и контроля качества юридических услуг.
4. VR/AR используются для создания виртуальных симуляций судебных процессов, позволяющих оценить готовность юристов.
5. Цифровые двойники используются для мониторинга и оптимизации эффективности использования ресурсов юридической фирмы.
6. Блокчейн используется для обеспечения неизменяемости и достоверности юридической документации.
7. Контроль деятельности юридической фирмы в современных условиях может осуществляться исключительно с применением цифровых технологий.
8. Эффективность контрольных мероприятий существенно выше при условии реализации цифровых технологий.

Раздел 7: Общие вопросы (открытые ответы)

Пожалуйста, кратко ответьте на следующие вопросы:

- Какие, на ваш взгляд, самые перспективные цифровые технологии для рынка юридических услуг?
- Какие основные вызовы и риски связаны с внедрением цифровых технологий в вашей юридической фирме?
- Какие цифровые технологии вы планируете внедрить или расширить их использование в ближайшем будущем?

Благодарим за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Значения надежности и конвергентной достоверности измерительной оценки влияния цифровых технологий в деятельность юридических фирм Донецкой Народной Республики

Элемент скрытой конструкции	Индикатор	Значение	Альфа Кронбаха	Средняя дисперсия
Использование цифровых технологий (ИЦТ)	ИЦТ1	0,690	0,912	0,759
	ИЦТ2	0,740		
	ИЦТ3	0,651		
	ИЦТ4	0,790		
	ИЦТ5	0,794		
	ИЦТ6	0,790		
	ИЦТ7	0,807		
	ИЦТ8	0,738		
	ИЦТ9	0,679		
	ИЦТ10	0,784		
Функция планирования (ФП)	ФП1	0,748	0,819	0,728
	ФП2	0,660		
	ФП3	0,779		
	ФП5	0,175		
	ФКон4	0,861		
	ФКон5	0,713		
Функция организации (ФО)	ФО1	0,891	0,914	0,703
	ФО2	0,885		
	ФО3	0,909		
	ФО4	0,710		
	ФО5	0,685		
	ФО6	0,917		
Функция координации (ФК)	ФК3	0,843	0,803	0,818
	ФК4	0,704		
	ФК5	0,804		
Функция мотивации (ФМ)	ФМ1	0,661	0,905	0,787
	ФМ2	0,680		
	ФМ3	0,732		
	ФМ4	0,815		
	ФМ5	0,844		
	ФМ6	0,759		
	ФМ7	0,861		
Функция контроля (ФКон)	ФКон1	0,821	0,824	0,742
	ФКон4	0,861		
	ФКон5	0,713		

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Результаты анкетирования работников юридических фирм Донецкой Народной Республики

Вопросы	Ответы					
	Да		Нет		Затрудняюсь ответить	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Применяет ли Ваша фирма цифровые технологии в своей деятельности?	64	74%	6	6%	17	20%
Применяются ли цифровые технологии при:	50	57%	7	8%	30	35%
– планировании деятельности;	63	72%	20	23%	4	5%
– организации деятельности;	48	55%	23	26%	16	19%
– координации деятельности;	43	49%	36	41%	8	10%
– мотивации деятельности;	42	48%	40	46%	5	6%
– контроле деятельности.						
Применяются ли цифровые технологии, связанные с:						
– правовой экспертизой с помощью искусственного интеллекта;	23	26%	64	74%	-	-
– технологией блокчейн в юридических контрактах;	7	8%	76	87%	4	5%
– методикам Big Data и предиктивной аналитикой;	10	11%	7	9%	70	80%
– онлайн-форматами деятельности;	77	89%	10	11%	-	
– автоматизацией рутинных процессов;	64	74%	3	3%	20	23%
– использованием нейронных сетей и алгоритмов машинного обучения;	45	52%	37	43%	5	10%
– использованием современных технологий шифрования, систем обнаружения вторжений и обучения персонала основам кибербезопасности.	8	9%	40	46%	39	45%
Существуют ли какие-либо «правила игры» по реализации цифровых технологий в Вашей юридической фирме?	42	48%	9	10%	36	42%
Как Вы считаете, должны ли быть регламентированы «правила игры» по реализации цифровых технологий в Вашей юридической фирме?	79	91%	-	-	8	9%
Как Вы считаете, должны ли быть регламентированы «правила игры» на рынке юридических услуг?	81	93%	-	-	6	7%

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Характеристика этапов формирования экосистемы рынка юридических услуг

Этап формирования экосистемы рынка юридических услуг	Ключевые тренды этапа	Особенности реализации цифровых технологий	Сложности и барьеры реализации этапа	Пример
Становление	- внедрение инноваций (появление новых концепций, бизнес-моделей и технологий, направленных на изменение традиционного рынка юридических услуг); - неопределенность (высокий уровень неопределенности и экспериментирования); - появление первых LegalTech стартапов и альтернативных исполнителей юридических услуг, которые пытаются предложить новые подходы; - низкая осведомленность (исполнители и заказчики услуг еще не полностью осознают потенциал новых решений); - небольшой масштаб (рынок фрагментирован, количество субъектов незначительное)	- первые попытки автоматизации (использование простых инструментов для управления документами, выставления счетов и юридических исследований); - онлайн-консультации (развитие платформ для предоставления юридических консультаций онлайн); - базовые LegalTech инструменты (появление инструментов для автоматизации отдельных юридических задач)	- высокий риск (большой риск для новых юридических фирм); - отсутствие доверия (недоверие к новым решениям со стороны традиционных исполнителей и заказчиков услуг); - регуляторные барьеры (ограничения, связанные с регулированием юридической деятельности, могут препятствовать внедрению новых технологий); - ограниченный доступ к финансированию (сложность привлечения инвестиций); - сложность интеграции новых инструментов в деятельность субъектов рынка юридических услуг	Появление первых LegalTech стартапов, предлагающих базовые инструменты для юридических исследований, автоматизации договоров или онлайн-консультаций
Рост	- быстрое расширение (быстрый рост количества субъектов рынка, внедрение новых технологий и бизнес-моделей); - расширение спектра услуг (альтернативные поставщики юридических услуг предлагают более широкий спектр услуг, включая управление юридическими процессами и экспертизу);	- использование ИИ (внедрение ИИ-инструментов для анализа документов, поиска информации, прогнозирования исходов дел);	- конкуренция (усиление конкуренции между участниками рынка); - необходимость масштабирования (необходимость масштабирования бизнеса для удовлетворения растущего спроса);	Активное внедрение инструментов ИИ для анализа контрактов, автоматизация рутинных задач, широкое использование облачных решений

Продолжение приложения У

Этап формирования экосистемы рынка юридических услуг	Ключевые тренды этапа	Особенности реализации цифровых технологий	Сложности и барьеры реализации этапа	Пример
Рост	- рост инвестиций (увеличение инвестиций в LegalTech стартапы и альтернативных исполнителей юридических услуг); - повышение осведомленности (юристы и заказчики услуг становятся более осведомленными о преимуществах новых технологий); - более сложные технологии (развитие более сложных и интегрированных технологических решений)	- автоматизация процессов (автоматизация рутинных юридических задач, таких как проверка контрактов, управление документами); - улучшенные платформы для сотрудничества (развитие платформ для совместной работы юристов и клиентов); - облачные решения (широкое внедрение облачных технологий для хранения данных и управления юридической практикой)	- нехватка квалифицированных кадров (потребность в специалистах, обладающих навыками работы с новыми технологиями); - проблемы с безопасностью данных (обеспечение безопасности данных и соблюдение конфиденциальности); - интеграция с существующими системами (сложность интеграции новых технологий с существующими системами юридических фирм)	для управления юридической практикой
Консолидация	- слияния и поглощения (активное слияние и поглощение компаний, как LegalTech стартапов, так и юридических фирм); - укрупнение игроков (на рынке остаются более крупные и сильные игроки); - стандартизация (развитие стандартов и лучших практик в области LegalTech и альтернативных юридических услуг); - более четкое позиционирование (юридические фирмы более четко определяют свою целевую аудиторию и предлагают специализированные решения);	- интегрированные платформы (развитие интегрированных платформ, объединяющих различные технологии и инструменты); - продвинутая аналитика (использование данных и аналитики для принятия обоснованных решений); - персонализированные решения (предложение персонализированных решений для заказчиков услуг);	- сопротивление изменениям (сопротивление изменениям со стороны традиционных юридических фирм); - регуляторные вопросы (повышенное внимание со стороны регуляторов к деятельности LegalTech компаний); - необходимость инвестиций в НИОКР (необходимость инвестиций в исследования и разработки для поддержания конкурентоспособности);	Слияние LegalTech стартапов, приобретение юридическими фирмами LegalTech компаний, развитие интегрированных платформ для управления юридической практикой
Консолидация		- автоматизация end-to-end процессов (автоматизация всего жизненного цикла юридических задач)	- сохранение культуры инноваций (поддержание культуры инноваций в условиях консолидации рынка)	

Окончание приложения У

Этап формирования экосистемы рынка юридических услуг	Ключевые тренды этапа	Особенности реализации цифровых технологий	Сложности и барьеры реализации этапа	Пример
Зрелость	- стабильность (экосистема четко определена и функционирует стабильно); - устоявшиеся роли (субъекты экосистемы имеют четко определенные роли и зоны ответственности); - высокий уровень интеграции (различные участники экосистемы тесно интегрированы); - высокий уровень автоматизации (юридические процессы в значительной степени автоматизированы); - клиентоориентированность (акцент на удовлетворении потребностей заказчиков услуг и предоставлении высококачественных услуг)	- ИИ является повсеместным (использование ИИ во всех аспектах юридической практики); - автоматизация на всех уровнях (максимальная автоматизация юридических процессов); - превентивная аналитика (использование данных для прогнозирования рисков и принятия превентивных мер); - использование блокчейн-технологий для обеспечения безопасности и прозрачности юридических операций)	- поддержание инноваций (сложность поддержания инноваций в условиях зрелого рынка); - кибербезопасность (обеспечение высокого уровня кибербезопасности); - подготовка новых поколений юристов (подготовка юристов, обладающих навыками работы с новыми технологиями); - решение этических сложностей, связанных с использованием ИИ и автоматизацией)	Широкое использование AI для анализа и прогнозирования исходов судебных дел, автоматизация всего жизненного цикла юридических задач, использование блокчейн-технологий для хранения данных

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Направления по внедрению и развитию деятельности консультантов и эдвайзеров в Донецкой Народной Республике

Направление	Первоочередные задачи
Регулирование и правовая поддержка	Создание нормативно-правовой базы, которая будет регулировать деятельность консультантов и эдвайзеров, определяя их права, обязанности и ответственность.
	Определение юридического статуса консультантов и эдвайзеров (например, как независимых консультантов, экспертов или специалистов).
	Разработка механизмов защиты интересов заказчиков услуг, например, страхование профессиональной ответственности, создание компенсационных фондов, в случае ошибок или неправомерных действий консультантов и эдвайзеров.
Изменение культуры и повышение осведомленности	Проведение информационных кампаний, которые будут рассказывать о преимуществах работы с консультантами и эдвайзерами.
	Изменение отношения к консультантам и эдвайзерам, чтобы их воспринимали не как конкурентов, а как ценных партнеров, способных дополнять работу юристов.
	Создание атмосферы доверия между заказчиками услуг и консультантами / эдвайзерами, основанной на прозрачности, этике и профессионализме.
Взаимодействие и сотрудничество	Стимулирование сотрудничества между юристами, консультантами и эдвайзерами, чтобы они могли дополнять друг друга и предоставлять заказчикам услуг комплексные решения.
	Активизация взаимодействия с государственными органами и организациями, на предмет их участия в разработке нормативных актов и регулировании рынка юридических услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Справки о внедрении результатов диссертационной работы

ИНН 2312322166
КПП 231201001
Р/с 40702810626020014000
К/с 30101810500000000207
в Филиале Ростовский АО «АЛЬФА-БАНК»
БИК 046015207

ООО «РВР Групп»

350059, Краснодарский край, г. Краснодар,
просп. 1-й Тихорецкий, д. 13
тел. +7 (928) 0441312
e-mail: Rvr-grup@yandex.ru

№ 378 от « 28. февраля »

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Демидова Сергея Сергеевича на тему «Развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации»

Выдана Демидову С.С. в том, что в своей деятельности ООО «РВР-Групп» использует рекомендации по моделированию стратегии цифровизации рынка юридических услуг.

Предложенная автором разработка является как ориентиром трансформации рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике, так и перспективным документом, который включает каскад целей и задач, а также конкретные мероприятия, этапы реализации и измеримые ключевые показатели эффективности.

На основании реализации стратегии цифровизации рынка юридических услуг ООО «РВР-Групп» могут приниматься решения о направлениях развития своей деятельности с учетом актуальных тенденций развития социально-экономических отношений.

Директор



С.Ю.Петрова

Индивидуальный предприниматель Ефимов Алексей Николаевич
(Юридическая компания «Legal department»)
283050, г. Донецк, ул. Розы Люксембург д.48 Б
Тел. +7 908 542 51 67

№ 8/Лот «З» *февраль*

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Демидова Сергея Сергеевича на тему «Развитие рынка юридических
услуг в условиях цифровизации»

Выдана Демидову С.С. в том, что по итогам рассмотрения материалов его диссертации особый интерес, с точки зрения деятельности юридической компании «LegalDepartment», вызвало рассмотрение юридических услуг как экосистемы в современных условиях.

Для юридической компании «LegalDepartment» особый интерес представляет предложенная модель стартап эволюции юридических услуг как экосистемы в условиях цифровизации. Разработка автора также сопровождается формированием стратегических векторов развития рынка юридических услуг с учетом его функций, а также долгосрочных и краткосрочных сценариев (сценарных моделей).

Внедрение рекомендаций, предложенных автором в диссертации, позволяет расширить перечень оказываемых услуг населению, сформировать показатели их эффективности: социальной и экономической.

Директор



А.Н. Ефимов



ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ПРОФСОЮЗ ОБРАЗОВАНИЯ
РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОЮЗА
РАБОТНИКОВ НАРОДНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ
(РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕРОССИЙСКОГО ПРОФСОЮЗА
ОБРАЗОВАНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ)

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

283001, Донецкая Народная Республика
г. Донецк, ул. Горького, д. 146, офис 427
тел.: +7 (856) 300-26-43, e-mail: donetsk@eseur.ru
ОКПО 55829435 ОГРН 1229300098070,
ИНН/КПП 9303015700/930301001

04 марта 2025 №01/15-57

На № _____ от _____

СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы
Демидова Сергея Сергеевича по теме:
«Развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации»**

Результаты диссертационной работы *Демидова Сергея Сергеевича* на тему - **«Развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации»** используется в деятельности Региональной организации Профсоюзного союза работников народного образования и науки Российской Федерации в Донецкой Народной Республике и ее структурных подразделений.

Внедрение результатов диссертационного исследования позволяет сегодня, как Региональной организации, так и организациям Профсоюза, входящим в ее структуру и реестр эффективно выстраивать стратегию социально-экономической и правовой поддержки членов Профсоюза, адаптируясь к современным вызовам и возможностям цифровой среды.

Оценка состояния рынка юридических услуг, проведенная Демидовым С.С., дает понимание текущей ситуации, позволяя Региональной организации Профсоюза более точно определять потребности своих работников отрасли и обучающихся – членов Профсоюза в юридической помощи и выбирать наиболее эффективные способы ее предоставления.

В целом, использование результатов диссертационной работы Демидова С.С. позволяет Региональной организации Профсоюзного союза работников народного образования и науки Российской Федерации в Донецкой Народной Республике повысить осведомленность членов Профсоюза о возможностях рынка юридических услуг в условиях динамично развивающейся цифровой экономики.

**Председатель Региональной организации Профсоюза,
к.н. по гос. управлению**



А.С. Горшкова



АГРОКОНСАЛТ

283004 г. Донецк, ул. Щорса, 104

№ 17 от « 5 » марта 2025 года

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Демидова Сергея Сергеевича

на тему «Развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации»

Выдана Демидову С.С. в том, что в деятельности консалтинговой компании «АГРОКОНСАЛТ» используются рекомендации автора по оценке уровня интеграции цифровых технологий в деятельность субъектов рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики.

Кроме того, для деятельности консалтинговой компании «АГРОКОНСАЛТ» представляют интерес выделенные автором подходы к трактовке сущности юридических услуг, что расширяет границы понимания их природы и значения в условиях цифровизации.

Особое значение имеет универсальность разработок, так как они могут быть реализованы на всех этапах жизненного цикла консалтинговой компании «АГРОКОНСАЛТ», что особенно актуально в переходный период интеграции Донецкой Народной Республики в Российскую Федерацию.

Директор



В.С. Балахчи

**Адвокат Российской Федерации
ГОРБАТЫЙ РОМАН НИКОЛАЕВИЧ**

*регистрационный № 92/296, удостоверение адвоката №296, выданного
Управлением Министерства юстиции РФ по ДНР 31.07.2023г.*

286120, г. Донецк, ул. Лихачева, д. 64, м.т.+7949 346 23 03, e-mail: lawyer2025@yandex.ru

№ 68 от «19» марта 2025г.

СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы
Демидова Сергея Сергеевича на тему «Развитие рынка юридических
услуг в условиях цифровизации»**

Выдана Демидову С.С. в том, что в деятельности адвоката Российской Федерации используются положения предложенного концепта развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации.

При этом для деятельности адвоката Российской Федерации важное значение имеют результаты барьеров и сложностей, возникающих при развитии рынка юридических услуг в эпоху цифровой трансформации.

Особое значение имеет разработанный автором механизм формирования экосистемы рынка юридических услуг в условиях цифровизации, основанный на системном подходе, реализация которого в условиях Донецкой Народной Республики учитывает интересы и потребности всех субъектов рынка.

канд.юрид.наук, доцент

адвокат Российской Федерации



 Р.Н. Горбатый

Коллегия адвокатов
Донецкой Народной Республики
«ПРАВОВОЙ СОВЕТНИК»
283003, г. Донецк, ул. Артема, д.125 А, к.10
тел.: +7 949 435-19-20
e-mail: kapravovoi-sovetnik@yandex.ru
ОПС Донецк-50 а/я 3483



ПРАВОВОЙ СОВЕТНИКЪ
КОЛЛЕГИЯ АДВОКАТОВ

ОКПО 54261122
ОГРН 1239300006835
ИНН 9303033636
ПАО «ПРОМСВЯЗЬБАНК», БИК
044525555
К/с 30101 810 4 0000 0000555
Счет получателя 40703810009300009717

№ 1/09 от «08» 04.2025

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы

Демидова Сергея Сергеевича на тему

«Развитие рынка юридических услуг в условиях цифровизации»

Выдана Демидову С.С. в том, что в своей деятельности Коллегия адвокатов Донецкой Народной Республики «ПРАВОВОЙ СОВЕТНИК» использует рекомендации по прогнозированию количества обращений в юридические фирмы на основе логико-математического моделирования и рекомендации по формированию экосистемы рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики в условиях цифровизации.

Предложенные разработки позволили усовершенствовать работу Коллегии адвокатов Донецкой Народной Республики «ПРАВОВОЙ СОВЕТНИК» и представляют интерес для развития рынка юридических услуг.

Адвокат Коллегии адвокатов
ДНР «Правовой советник»
регистрационный номер 92/376
в Едином государственном
реестре адвокатов

В.Р. Маначинский