

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования  
«Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*



**Гончаров Сергей Павлович**

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

### **Диссертация**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Яковлева Юлия Константиновна

Донецк – 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                                         | 3   |
| РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ<br>УСЛУГ                                                      |     |
| 1.1 Теоретические аспекты предпринимательства в сфере<br>юридических услуг: история становления и векторы<br>развития.....             | 13  |
| 1.2 Научно-методические основы развития предпринимательства<br>в сфере юридических услуг.....                                          | 26  |
| 1.3 Концептуальные положения стратегии<br>развития предпринимательства в сфере юридических услуг                                       | 36  |
| Выводы к разделу 1                                                                                                                     | 48  |
| РАЗДЕЛ 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ<br>УСЛУГ В ЕДИНСТВЕ ЕГО ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ                                         |     |
| 2.1. Становление личностных компетенций и способности<br>предпринимателей к инновационной рискованной<br>деятельности                  | 51  |
| 2.2. Особенности эффективности экономической составляющей<br>в развитии предпринимательства в сфере юридических<br>услуг               | 63  |
| 2.3. Роль организационно-управленческой компоненты в<br>развитии предпринимательства для создания<br>инновационного стиля в управлении | 77  |
| Выводы к разделу 2                                                                                                                     | 84  |
| РАЗДЕЛ 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ<br>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ<br>УСЛУГ                                          |     |
| 3.1. Формирование и развитие корпоративной<br>предпринимательской среды в сфере юридических услуг.                                     | 89  |
| 3.2. Основные направления стратегического планирования<br>предпринимательской деятельности.                                            | 114 |
| 3.3. Концептуальная модель стратегии развития<br>предпринимательства в сфере юридических услуг.                                        | 128 |
| Выводы к разделу 3                                                                                                                     | 148 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ                                                                                                                             | 151 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ                                                                                                                      | 156 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ                                                                                                                             | 169 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях трансформационного развития экономики страны предпринимательство является движущим и динамичным элементом рыночной экономики. Спектр юридических услуг в системе предпринимательства довольно широк и прежде всего зависит от уровня специализации юридических сотрудников, что способствует квалифицированному ведению деловых переговоров среди представителей предпринимательской среды; повышению практического опыта юристов; установлению партнерских отношений на договорных началах; снижению рисков при получении социально-экономического эффекта от предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг.

Стратегия развития предпринимательства в сфере юридических услуг формируется исходя из миссии, цели, задач деятельности, возможностей и внутренних ресурсов юридических компаний и определяет стратегические векторы развития, реализация которых позволит юридической компании формировать благоприятные факторы для развития предпринимательства на корпоративной основе, повышать уровень эффективности ее деятельности и конкурентоспособности в правовой системе и общественной безопасности.

Законодательная и правоприменительная сферы в судебной системе Донецкой Народной Республики находятся на стадии становления. Развитие предпринимательства в сфере юридических услуг вошло в стадию активного преобразования со стороны государственных и правовых органов, однако отсутствует сформированная стратегия развития предпринимательства в сфере юридических услуг с учетом острой необходимости внедрения цифровых технологий в систему юридических услуг, что подчеркивает актуальность темы исследования.

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Диссертационная работа выполнена в соответствии с комплексным планом

научно-исследовательских работ ГОУ ВПО Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики «Донбасская юридическая академия» в рамках госбюджетных тем: «Концептуальные основы экономической безопасности (теоретический аспект)» (утв. протоколом Учёного совета №8 от 27.01.2016 г.), где определена роль экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, предложены направления взаимодействия органов внутренних дел и органов местного самоуправления в сфере обеспечения общественной безопасности с целью законодательного регулирования социальных отношений; «Совершенствование механизма правового обеспечения финансовой системы государства» (утв. протокол Учёного совета №5 от 30.01.2019 г.), где предложен комплекс мероприятий по внедрению цифровых технологий на рынке юридических услуг, разработке программных юридических продуктов, подготовке положений законопроекта о медиации с целью обеспечения защиты интересов граждан.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросам развития предпринимательства, в том числе в сфере юридических услуг, посвящены работы таких ученых, как: Л. Балабанова, В. Баринов, Г. Брянов, Р. Головкин, А. Градов, А. Иванов, Ф. Крейчман, Г. Куликов, О. Корнейко, О. Левшина, С. Морозов, А. Наумов, Л. Омелянович, В. Орлова, В. Припотень, М. Садыки, И. Швед, Е. Шестаков, а также П. Друкер, Ж. Ламбен, М. Портер.

Вопросы организации предпринимательской деятельности, основанной на зарубежном опыте, виртуализации и цифровизации сферы юридических услуг, исследуют О. Алексеенко, Л. Агаева, Е. Ведута, Е. Воронцова, В. Ерохин, О. Кораблева, О. Мелентьева, Е. Мелешенко, П. Тукашевич, Л. Ревенко, И. Хисаметдинова, С. Филин, Н. Шарандина.

Такие направления, как стратегическое планирование деятельности предпринимательских структур, формирование стратегии развития современного законодательства и повышения эффективности судебной системы, отражены в исследованиях И. Ангелиной, Ю. Адлера, Я. Золоевой, Е. Крайновой, Ю. Меркуловой, А. Спиридонова, В. Шкардуна.

Формирование стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг на современном этапе инновационного развития предпринимательства требует научного обоснования, поскольку наличие четкой и детальной стратегии создаст условия для повышения социальной и экономической эффективности предпринимательства в правовой системе, качества и доступности юридических услуг, решения правовых конфликтных ситуаций на этапе досудебного рассмотрения, а также позволит сформировать стабильную правовую систему, повысит уровень эффективности правоприменительной системы и общественной безопасности.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является обоснование теоретических и разработка методических положений и рекомендаций научно-практического характера по формированию стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Поставленная цель достигнута в результате решения следующих задач:

рассмотреть теоретические положения предпринимательства в сфере юридических услуг, его классификацию, определить роль предпринимательства в становлении правовой системы;

обосновать научно-методические основы развития предпринимательства в сфере юридических услуг;

разработать концептуальные положения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг;

сформировать личностные компетенции и предпосылки развития предпринимательства в условиях инновационной рискованной деятельности в сфере юридических услуг;

провести оценку эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг;

усовершенствовать методические подходы к формированию организационно-управленческого компонента в развитии предпринимательства для создания инновационного стиля при управлении юридическими компаниями;

предложить научно-методические положения по разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг;

разработать концептуальную модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

**Объект исследования** – процесс формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

**Предметом исследования** выступают теоретические, методические и прикладные аспекты формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства): 8.4. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); 8.11. Формирование и развитие корпоративной предпринимательской среды. Экономическое поведение предпринимательских структур; 8.12. Стратегическое планирование и прогнозирование в предпринимательской деятельности.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке и совершенствовании теоретических, научно-методических положений и практических предложений, которые станут основой формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг. К основным результатам, определяющим научную новизну исследования, относятся следующие:

*усовершенствованы:*

концептуальные положения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг путем формирования целостной структуры, которая, в отличие от существующих, учитывает направления стратегического

планирования, внедрение инновационных технологий в систему юридических услуг на примере зарубежных юридических компаний, применение гибкой системы ценообразования, что обеспечит высокий уровень качества и доступности юридических услуг, эффективность их предоставления;

научно-методический подход к оценке эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг в результате повышения эффективности организационной культуры при взаимодействии его основных компонентов, что позволит систематически обеспечивать высокий уровень репутации, имидж, состоятельность, авторитет юридической компании;

методические подходы к формированию организационно-управленческого компонента с использованием комплексной организации деятельности корпораций, концернов, групп, а также путем внедрения медиативного подхода с целью досудебного решения конфликтов и споров, проведения анализа корпоративной и благоприятной предпринимательской среды, что позволит совершенствовать инновационный стиль управления юридическими компаниями;

научно-методические положения по разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг, которые, в отличие от существующих, включают оценку сегмента юридических услуг, формирование дорожной карты оценки потенциала конкурентов, оценку соотношения стратегического плана с аналогичными, фасилитацию (партнерское консультирование и согласование проектов юридических компаний), комплекс мероприятий SMART-управления, что позволит сформировать благоприятную корпоративную среду в юридической фирме;

концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, которая в отличие от существующих основывается на технологиях цифровизации и содержит предложения по дальнейшему развитию единых регистрационных центров, созданию информационного сайта, внедрению технологии онлайн-медиации в результате подготовки законопроекта о медиации в ДНР, в результате чего

обосновано создание справочно-правовой системы, универсального информационного ресурса, повышающего уровень правовой культуры граждан, общественной безопасности, а также возможности решения споров и конфликтных ситуаций на этапе досудебного рассмотрения;

*получили дальнейшее развитие:*

типологизация форм и видов предпринимательства в сфере юридических услуг в процессе становления правовой системы, предполагающей снижение рисков при получении социально-экономического эффекта от предпринимательства в сфере юридических услуг, обеспечение доступности юридических услуг и досудебное решение спорных и конфликтных ситуаций, что позволит повысить уровень эффективности правоприменительной системы, социальной деятельности;

обоснование научно-методических основ развития предпринимательства в сфере юридических услуг в результате выделения в предусмотренной инновационной модели, кроме включенных технологических и процессных инноваций, обязательно цифровых инноваций, что улучшит организацию предпринимательской деятельности, обеспечит повышение ее эффективности, ускорит переход к инновационному типу экономического развития;

формирование личностных компетенций сотрудников сферы юридических услуг в условиях инновационной рискованной деятельности на этапе внедрения цифровых технологий в сфере юридических услуг, таких как индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, что повысит уровень экономической мобильности с учетом особенностей ИТ-технологизации юридического бизнеса на основе облачных программных продуктов и профессионализма юриста, кибербезопасности клиентов, усовершенствует систему премирования их труда с учетом индекса KPI путем внедрения индикатора DQ-показателя развития цифрового интеллекта.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности исследуемых



проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, развитием научно-методических аспектов и расширением научных подходов к решению вопросов формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг и заключается в обосновании теоретических и разработке методических положений и рекомендаций научно-практического характера по формированию стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг с целью повышения уровня общественной безопасности, правовой культуры, качества и доступности юридических услуг, социальной и экономической эффективности предпринимательства в правовой системе. Разработанные в диссертационной работе выводы и рекомендации по формированию стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг могут стать основой для дальнейших исследований в области отдельных элементов стратегического управления консалтинговым предпринимательством.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что комплекс теоретико-методических и практических рекомендаций диссертационной работы может быть использован при подготовке и реализации решений в области формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, которая улучшит организацию предпринимательской деятельности в правовой и судебной системе, обеспечит повышение ее эффективности, ускорит переход к инновационному типу экономического развития.

Основные научные положения диссертации доведены до уровня научно-методических подходов, практических предложений; выводы и рекомендации использованы в практической деятельности, что подтверждено справками о внедрении: Министерства связи Донецкой Народной Республики (справка № 01-36/387/1 от 11.02.2019 г.), Совета адвокатов Донецкой Народной Республики (справка № 1258 от 18.03.2019 г.), ГОУ ВПО «Донбасская юридическая академия» Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики (справка № 781 от 07.02.2019 г.) (Приложение А).

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методическую основу диссертации составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные развитию предпринимательства и формированию стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Для достижения поставленной в работе цели были использованы современные методы исследования, а именно: методы анализа и синтеза, индукции и дедукции; методы научных исследований – для диагностики составляющих стратегий развития предпринимательства в сфере юридических услуг; методы диалектического познания – для раскрытия сущности факторов формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг. Метод логического обобщения применен для формулирования выводов.

Также в процессе исследования использованы методы: анализа и синтеза, индукции и дедукции – для определения сущности дефиниций предпринимательства, корпоративного предпринимательства, юридических услуг, стратегического планирования; диалектического познания – для систематизации факторов формирования СРП в сфере юридических услуг; SWOT-анализа – при определении сильных и слабых сторон, угроз и возможностей СРП в сфере юридических услуг; PEST-анализа – при исследовании влияния внешней среды на развитие предпринимательства в сфере юридических услуг; SMART-управления – для определения цели управления и оценки управления юридической компанией с учетом показателей KPI; логического обобщения – при формулировании выводов.

Для построения таблиц, диаграмм, графиков, блок-схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ MicrosoftOffice® и STATISTICA®.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения, содержащие элементы новизны:

1. Определение роли предпринимательства в процессе становления правовой системы.

2. Научно-методические основы развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

3. Концептуальные положения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

4. Формирование личностных компетенций сотрудников юридической сферы в условиях инновационной рискованной деятельности.

5. Научно-методический подход к оценке эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

6. Методические подходы к формированию организационно-управленческого компонента с целью совершенствования инновационного стиля управления юридическими компаниями.

7. Научно-методические положения по разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг на основе комплекса мероприятий SMART-управления.

8. Концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Из научных трудов, опубликованных в соавторстве, в диссертации использованы только те идеи и положения, которые являются результатами собственной работы соискателя. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и получили одобрение на 8 научно-практических конференциях различного уровня в Донецкой Народной Республике и за ее пределами: «Современная юриспруденция: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2017 г.); «Человек, общество и культура в XXI веке» (г. Белгород, 2017 г.); «Вектор развития экономики и финансов на современном этапе» (г. Сочи, 2018 г.); «Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации» (г. Владимир, 2018 г.); «Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право» (г. Севастополь, 2019 г.); «ECONOMICS, POLITICS, LAW: TRENDS AND PROSPECTS» (г. Берлин, Германия, 2019 г.); «Инновационные направления

развития маркетинга: теория и практика» (г. Луганск, 2019 г.); «Цифровизация экономики и общества: проблемы, перспективы, безопасность» (г. Донецк, 2019 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 18 научных работах, в том числе: 1 коллективная монография, 6 статей в рецензируемых научных изданиях, 3 статьи в других научных изданиях, 8 трудов апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 8,63 печ.л., из них 7,31 печ.л. принадлежат лично автору.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников (127 наименований на 12 страницах) и 11 приложений (на 22 страницах); содержит 27 таблиц и 25 рисунков (на 35 страницах). Общий объем работы составляет 189 страниц.

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

### **1.1 Теоретические аспекты предпринимательства в сфере юридических услуг: история становления и векторы развития**

В условиях современной модернизации экономики, в результате ликвидации последствий мирового финансового кризиса, который коснулся и национальной экономической безопасности страны, возникает необходимость осуществления кардинальных преобразований в экономике страны и пересмотра действующих форм предпринимательства.

В системе развития предпринимательства с целью повышения мобильности предприятий на рынках товаров и услуг, созданию условий широкомасштабного внедрения инноваций, создания монополии в условиях жесткой конкуренции крайне важно развивать и другие рыночные институты, а именно корпоративное предпринимательство.

В условиях трансформационного развития экономики страны предпринимательство является движущим и динамичным элементом рыночной экономики, как показывает мировой опыт и показатели развития экономики Российской Федерации.

Сфера предпринимательской деятельности во многом определяет основные макроэкономические показатели развития экономики страны в различных отраслях хозяйствования, в том числе и в сфере услуг, в которой в условиях повышенного спроса на данный сектор индустрии активно развивается предпринимательская деятельность.

Эволюционное развитие и содержание сущности термина «предпринимательство», а также особенности развития предпринимательства в различных сферах хозяйствования, в том числе и в сфере услуг в научных трудах

изучают такие ученые как: Абдрахманова Д.М., Алтынникова, Л.А., Бурменко Т.Д., Егорова М.С., Иванова, Т. Ю., Даниленко Н.Н., Корнейко О.В., Лепешкин С.М., Кондратьева С.Б., Костюкевич Е.А., Туренко Т.А., Швед И.В.

Изучение современных научных исследований позволяет констатировать, что вопросам становления, развития и менеджмента в предпринимательской деятельности в сфере услуг посвящены работы Л. Сосуновой, Д. Черновой, З. Мустафаевой, Б. Чернышова, В. Уколова, У. Чан Кима, Рене Моборна, Д. Бородина, Ю. Черняка.

Целью научного исследования является изучение исторических особенностей становления предпринимательства в сфере юридических услуг, методологических основ развития предпринимательства в сфере юридических услуг, а также определение концептуальных положений развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Наличие четкой и детальной характеристики видов и форм предпринимательской деятельности в сфере услуг, определение специфических признаков данной классификации позволит снизить вероятность рискованных правовых ситуаций и позволит защитить интересы клиентов на высоком профессиональном уровне.

В трудах ученых различных отраслей знаний нет однозначного определения сущности предпринимательства, при этом авторы по-разному характеризуют данный термин, исходя из научных мнений, опыта и ориентируясь на поставленные цели научного исследования (табл. 1.1).

Современное предпринимательство можно охарактеризовать как социально-экономическое явление, требования в развитии которого определено развитием новых социальных структур и является важным фактором эффективного управления обществом.

В России развитие сферы предпринимательства прошло долгие периоды становления и развития, которые более полно отразили разнообразие предпринимательства в различных отраслях знаний.

Таблица 1.1 – Содержание трактовки и эволюция термина «предпринимательство»

| № п/п | Автор(ы)                                                   | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Р. Контильон                                               | Предпринимательство это предприниматели, которые ведут дело без уверенности в прибыльности своего предприятия. Они уплачивают собственникам ренту как фиксированную сумму денег (приравниваемую к 1/3 ценности всех продуктов земли) и своим рабочим определённую контрактом зарплату; свою же продукцию они продают по неопределённым ценам. |
| 2     | Ж.Б. Сэй                                                   | Предпринимательство это комбинирование трех основных факторов производства - земли, капитала и труда.                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3     | К. Макконнелл, С. Брю                                      | Предпринимательство это особый вид деятельности, в основе которой лежит ряд неперенных условий и требований.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4     | Й. Шумпетер                                                | Трактует понятие предпринимателя как новатора. По его мнению, функция предпринимателя состоит в реализации нововведений, играющих важную роль в развитии экономики и обеспечении экономического роста страны.                                                                                                                                 |
| 5     | Ф. Фонхайек                                                | Предпринимательство заключается в поиске и изучении новых экономических возможностей, это характеристика поведения индивидуума, а не род деятельности.                                                                                                                                                                                        |
| 6     | Макс Вебер                                                 | Предпринимательская деятельность – это воплощение рациональности. В основе предпринимательства лежит рациональная этика протестантизма, а мировоззрение, нравственность оказывают важнейшее влияние на деятельность предпринимателя.                                                                                                          |
| 7     | Р.Хизрич                                                   | Предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предпринимателя — как человека, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым.                                         |
| 8     | Большой энциклопедический словарь                          | Предпринимательство - инициативная, самостоятельная деятельность граждан без образования юридического лица, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность.                                                                                      |
| 9     | М. Питерс                                                  | Предпринимательство - динамичный процесс наращивания богатства», требующий «организаторского таланта, творческого начала, стремления к умножению богатства и готовности к риску».                                                                                                                                                             |
| 10    | А.Шапиро                                                   | Предпринимательство включает в себя, во-первых, элемент инициативы, во-вторых, организацию или реорганизацию социально-экономических механизмов, с тем, чтобы суметь с выгодой использовать имеющиеся ресурсы, и, в-третьих, взятие на себя ответственности за возможную неудачу.                                                             |
| 11    | Гражданский кодекс Российской Федерации (п. 1 ст. 2 ГК РФ) | Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном порядке.                                                |

Продолжение таблицы 1.1

| № п/п | Автор(ы)  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12    | Ж. Эхслен | Современное предпринимательство рассматривается как социально-экономическое явление с элементами психологии, культуры и морали, что предопределено изменениями самой экономической эпохи, появлением новых социальных структур и связанных с этим новых особенностей управления обществом. |

*\* Составлено автором на основе источников [1-3]*

Эволюция предпринимательства с периода зарождения и до момента становления как экономической и правовой категории представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Эволюция предпринимательства: исторические достижения периодов развития

| Период        | Содержание, результаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1689-1725 гг. | Период правления Петра I: создаются мануфактуры, бурно развивается горная, оружейная, суконная, полотняная промышленность. Известнейшим представителем династии предпринимателей в промышленности в ту пору стала семья Демидовых, родоначальником которой был тульский кузнец.                                                                                                         |
| 1861 г.       | С отменой крепостного права начались строительство железных дорог, реорганизация тяжелой промышленности, оживление акционерной деятельности. Развитию и переустройству промышленности способствовал иностранный капитал.                                                                                                                                                                |
| 1890-е гг.    | Окончательно сложилась индустриальная база предпринимательства, и в начале XX в. предпринимательство было уже массовым явлением. Предприниматель формировался как собственник, хотя влияние иностранного капитала и государства оставалось значительным. Создавался рынок рабочей силы, развивалась акционерно-паевая форма предпринимательства, открывались частные акционерные банки. |
| Начало XX в.  | Разнообразие формы собственности в предпринимательстве – функционируют акционерные, паевые, и единоличные хозяйства. Особо доходными были вложения средств в хлопчатобумажное производство, торговлю и кредит. Начался процесс монополизации фирм.                                                                                                                                      |
| 1921-1926 гг. | Новая экономическая политика (НЭП) имела целью введение частного предпринимательства и возрождение рыночных отношений, с восстановлением народного хозяйства. НЭП была мерой вынужденной и во многом импровизацией.                                                                                                                                                                     |
| 1990-е гг.    | В октябре 1990 г. был принят Закон РСФСР «О собственности в РСФСР», в декабре 1990 г. – Закон РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности». С того момента, как частная собственность и предпринимательская деятельность были восстановлены в правах, началось развитие акционерных обществ, товариществ, других форм предприятий.                                         |



Основные характеристики современного предпринимательства представим в Приложении Б.

На наш взгляд, исходя из общих характеристик, основными принципами современного предпринимательства, являются:

обеспечение взаимодействия экономических интересов взаимосвязанных лиц и сторон;

взвешенная морально-этическая, материальная, административная и судебная ответственность сторон, которая регулируется правовыми документами и распорядительными актами;

определение стимулов и эффективного мотивационного механизма в системе современного предпринимательства;

вовлеченность в процесс современного предпринимательства во всех сферах хозяйствования, в том числе и в сфере услуг всей совокупности экономических ресурсов в целях ее устойчивого роста и социального подъема всего общества.

В целом, как утверждают многие ученые экономисты, современное предпринимательство имеет характеристики инновационного типа управления и хозяйствования, основными направлениями развития которого является постоянный поиск новых возможностей и решений, ориентированных на инновации, а также основанном на постоянном поиске альтернативных источников финансирования четко определенных векторов стратегического развития.

Следует отметить, что современное предпринимательство имеет свои специфические характеристики, которые выражаются в высоком уровне ответственности перед обществом и общественностью, перед клиентами и потребителями различных сфер хозяйствования и отраслей знаний, сферы услуг, а также перед работниками предпринимательской сферы, для которых должны систематически рассматриваться программы социального обеспечения и стимулов, которые бы содержали элементы социального эффекта.

Спектр юридических услуг в сфере предпринимательства довольно широкий и разнообразный и прежде всего зависит от направления специализации специалиста сферы юридических услуг, что дает преимущества в следующих направлениях деятельности: квалифицированное ведение деловых переговоров среди представителей предпринимательской среды; повышение практического опыта юристов и адвокатов; экономия денежных средств по причине отсутствия проблем, которые связаны с содержанием своего собственного юридического отдела; снижение рисков в получении социально-экономического эффекта от предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг [6, С. 147-151].

Современное предпринимательство в сфере юридических услуг характеризуется инновационным типом управления и хозяйствования. Основными направлениями его развития являются постоянный поиск новых возможностей и решений, ориентированных на инновации в сфере юридических услуг, а также выполнение задач, имеющих социально-экономический эффект. Общий перечень юридических услуг в системе современного предпринимательства представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Общий перечень юридических услуг в системе современного предпринимательства

| № п/п | Содержание юридической услуги                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | предоставление консультации, специального заключения по юридическим вопросам;                                                                |
| 2     | юридическое информационное обеспечение (нормативные материалы, а также справочная информация);                                               |
| 3     | предоставление юридической экспертизы и разработка контрактов, договоров, корпоративных документов;                                          |
| 4     | подготовка, а также составление и подача претензий, заявлений, исков;                                                                        |
| 5     | представительство интересов в госорганах, участие в переговорах с 3-ими лицами;                                                              |
| 6     | выезд прямо к клиенту в случае острой необходимости при осуществлении проверки контролирующими органами;                                     |
| 7     | различные консультации по вопросам ведения, а также постановки кадрового делопроизводства, оптимизация налогообложения;                      |
| 8     | осуществление различных регистрационных действий (а именно регистрация предприятия, внесение различных изменений в учредительные документы); |
| 9     | юридическое сопровождение сделок, связанных с недвижимостью, государственная регистрация прав на имеющееся недвижимое имущество;             |

Продолжение таблицы 1.3

| № п/п | Содержание юридической услуги                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10    | ведение переговоров и нахождение компромисса в спорных моментах, не доводя дело до судебных разбирательств;                                                                                                                                                      |
| 11    | сбор правоустанавливающих документов, составление искового заявления, ведение переговоров, взаимодействие с нотариусом, участие в судебных заседаниях и регистрация прав;                                                                                        |
| 12    | составление писем, заявлений в суд, договоров, консультации по гражданскому, семейному, жилищному законодательству;                                                                                                                                              |
| 13    | сопровождение сделок с недвижимостью (покупка и продажа квартир, дач, гаражей);                                                                                                                                                                                  |
| 14    | споры с государственными органами по вопросам льгот, выплат, восстановления прав;                                                                                                                                                                                |
| 15    | помощь в составлении документов, жалоб, претензий, исков, правовая экспертиза договоров, консультирование по различным отраслям права, судебное представительство, участие в переговорах, правовая поддержка начинающих предпринимателей и действующих компаний. |

\* Составлено автором на основе источников [7]

Основными направления и векторами развития современного предпринимательства, в том числе и в сфере юридических услуг, является выполнение задач, имеющих социально-экономический эффект при их реализации:

введение новых экономических ресурсов, инструментов, проектов, технологий, инновационных предложений, новейших систем управления организационно-экономическими направлениями предпринимательской деятельности;

определение стратегических задач в создании благоприятной рыночной конъюнктуры в системе современного предпринимательства на основе синергетического эффекта уже накопленного опыта и имеющихся ресурсов и факторов производства;

использование бенчмаркинга и принципов конкурентной разведки для постоянного накопления информации для поиска новых свободных ниш и секторов хозяйствования и услуг для реализации инновационных проектов;

систематический поиск новых моделей управленческих решений, талантливых специалистов и профессионалов в различных сферах хозяйствования, неординарных идей [8].

Авторским предложением в развитии сферы юридических услуг в системе современного предпринимательства являются разработка комплекса мероприятий, которую оказывают различные институты, входящий в инфраструктурное обеспечение сферы юридических услуг, которые состоят из следующих элементов [9, С. 54-62]:

законодательное регулирование и координация развития предпринимательства в сфере юридических услуг, в том числе индивидуальные программы развития;

административные услуги государственных и муниципальных структур;

внедрение инновационных моделей управления в бизнес структуры сферы юридических услуг – лизинг, инжиниринг, страхование, эккаунтинг, аутстаффинг, аудит; маркетинговое обеспечение (сбыт);

представление интересов инвесторов, получение и обслуживание кредитов, грандов и международной помощи, гарантии и осуществление контроля для инвесторов, регистрация, реорганизация, расширение, слияние, ликвидация, переоформление предприятий.

В условиях интеграции в международную экономику сфера услуг является важным элементом социально-экономической системы, площадкой для прогрессивного развития экономики в целом. Следует отметить, что влияние сферы услуг на национальную и мировую экономику изучается учеными, которые в свою очередь подчеркивают актуальность данного исследования.

Правовые услуги — это тот вид юридических услуг в перечне профессиональных услуг в сфере индустрии услуг.

В то же время следует особо подчеркнуть, что применительно к частным интересам договор, как правило, используется в качестве основного регулирующего инструмента, а публичные правовые средства в отношении публичных интересов.

Выделим два основных компонента правового регулирования предпринимательской деятельности.

Во-первых, это регулирование отношений, непосредственно связанных с правовой регистрацией предпринимательства. Эти отношения полностью основаны на конституционном праве граждан осуществлять на свой страх и риск предпринимательскую деятельность, принимая на себя все риски и ответственность за ее надлежащее управление и регистрацию.

Во-вторых, юридическая деятельность распространяется на отношения, непосредственно связанные с самим бизнесом.

Основным показателем, характеризующим развитие сферы услуг и его динамику, является индекс предпринимательской активности Кауфманна (KauffmanIndexofEntpreneurialActivity). Агрегированный показатель определяет процент предпринимателей (в возрасте от 20 до 64 лет), при этом Индекс Кауфманна отражает показатели развития по таким видам и сферам деятельности, как строительство, производство, торговли и услуги [10, С. 315-317].

Многие авторы и практики сферы юридических услуг находят попытки разделить содержание терминов «юридическая помощь» и «юридические услуги». Одной из задач нашего научного исследования является попытка дать четкие характеристики данных определений и выделить специфические факторы, отличающие их друг от друга.

Например, авторы утверждают, что юридические услуги – это собирательное понятие, которое включает в себя оказание услуг, возникающих из разнообразных правоотношений, то есть: консультирование по гражданским, семейным, административным, земельным и хозяйственным вопросам [10, С. 94-103].

Предпринимательская деятельность имеет специфические особенности, которые нашли отражение в типологизации видов и форм предпринимательской деятельности, на классификацию которых в свою очередь оказали влияние характер деятельности и вида используемых факторов предпринимательства (Приложение В):

В таблице 1.4 отражены особенности предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, которые непосредственно по нашему мнению находятся в зависимости от функций предпринимательства.

Таблица 1.4 – Особенности предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг во взаимосвязи с функциями предпринимательства

| № п/п | Содержание функции | Особенности предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Общэкономическая   | Основная форма предпринимательской деятельности это малые предприятия, имеющие специфические особенности.                                                                                                                                                        |
| 2     | Ресурсная          | В юридической отрасли предоставления услуг высокий образовательный и профессиональный, квалификационный уровень работников определяется творческим, интеллектуальным содержанием труда.                                                                          |
| 3     | Инновационная      | Сфера юридических услуг отличается повышенной необходимостью новой управленческой и организационной логики предпринимательства.                                                                                                                                  |
| 4     | Социальная         | Социальная функция предпринимательства в сфере юридических услуг связана с темпами создания рабочих мест. Гибкие режимы занятости, высокая мобильность работников, углубленная диверсификация повышают устойчивость сферы услуг в условиях экономического спада. |
| 5     | Организационная    | Сравнительно новой сферой малого бизнеса выступают разнообразные деловые услуги: счетно-бухгалтерские, помощь в составлении финансовой отчетности, в организации производства и сбыта, подбор кадров, юридические консультации.                                  |

Основные признаки предпринимательской деятельности определены и представлены на рисунке 1.1 с целью четкого описания характеристик предпринимательской деятельности в сфере услуг и применяемых в сфере юридических услуг [11, С. 36-42].

Мировая торговля тесно сопряжена с международным движением капитала и перемещением рабочей силы, что влечет за собой перераспределение капитала и рабочей силы. Инновационный подход к предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг является важным направлением исследования, так как объем предоставляемых услуг в различных сферах предпринимательской деятельности, имеет тенденцию к росту.

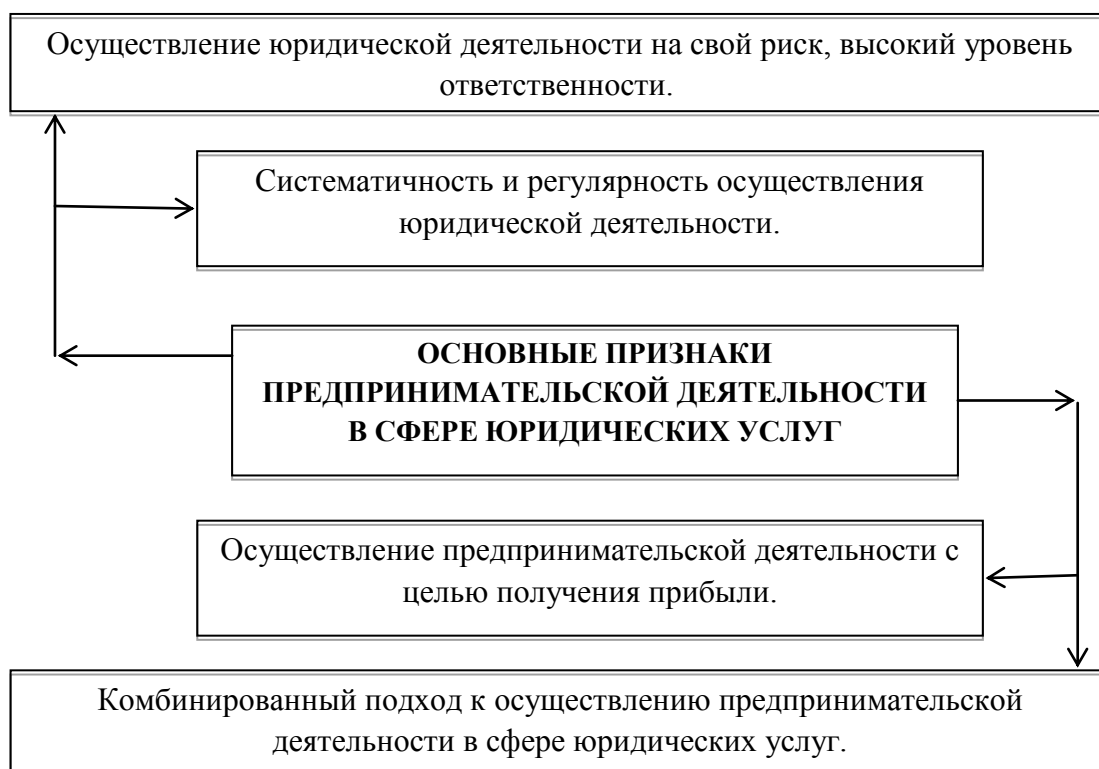


Рисунок 1.1 – Основные признаки предпринимательской деятельности

Данные заключения позволяют констатировать, что Индекс деловой активности (PMI) в российской сфере услуг, который по данным компании IHS Markit показывает динамику развития. Предпринимательство в сфере услуг, в том числе и юридических услуг, и его инновационный стиль определяется комплексностью предоставляемых юридических услуг, что четко определяет векторы развития предпринимательства в сфере юридических услуг, направленных на формирование пакетов юридических услуг [17, С. 37].

В сфере юридических услуг предпринимательская деятельность имеет специфические особенности, которые нашли отражение в типологизации форм и видов данной деятельности.

Усовершенствована классификация форм и видов предпринимательской деятельности, что позволило выявить влияние характера деятельности и вида используемых факторов предпринимательства в сегменте юридических услуг и выделить среди видов предпринимательской деятельности консультационное

предпринимательство, которое приобретает формы, систематизированные на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Типологизация форм и видов предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

В таблице 1.5 предложена авторская разработка группировки субъектов предпринимательства сферы юридических услуг.

Таблица 1.5 – Субъекты предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

| № п/п | Виды и формы предприятий | Представители предпринимательской деятельности                                                             |
|-------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Общественные организации | Оказание правовой помощи (услуг) субъектам предпринимательской деятельности, а также нотариусы и адвокаты. |
| 2     | Крупные организации      | Собственные юридические службы, правовые отделы, управления, департаменты.                                 |



Продолжение таблицы 1.5

| № п/п | Виды и формы предприятий | Представители предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3     | Средний и малый бизнес   | Штатные юрисконсульты, представители аутсорсинговых компаний (юридический аутсорсинг — это передача юридического сопровождения предприятия в ведение организации, которая специализируется в данной сфере), специализированные организации или частнопрактикующие юристы, а также адвокаты. |

В таблице 1.6 представим краткий обзор правовых актов, регламентирующих осуществление предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг [12, С. 139-147].

Таблица 1.6 – Краткий обзор правовых актов, регламентирующих осуществление предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

| № п/п | Исходные данные                                                                                                                                                                                                                                                                  | Название документа                                                                                                         |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Российская газета. – 1993. – № 237.                                                                                                                                                                                                                                              | Конституция Российской Федерации                                                                                           |
| 2     | Федеральный закон № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – С.22-25.                                                                                                                                                                                            | Гражданский кодекс Российской Федерации                                                                                    |
| 3     | ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2).<br>Приказ Росстандарта от 31.01.2014 № 14 ст) (ред. от 07.10.2016) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320</a> | Общероссийский классификатор видов экономической деятельности                                                              |
| 4     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1581/c5c2d712dac5b8b43c56...">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1581/c5c2d712dac5b8b43c56...</a>                                                      | Основы законодательства Российской Федерации о нотариате (утв. ВС РФ 11.02.1993 № 4462-1)                                  |
| 5     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] — Режим доступа: <a href="http://static.consultant.ru/obj/file/doc/fz_270514-2.pdf">http://static.consultant.ru/obj/file/doc/fz_270514-2.pdf</a>                                                                                            | Проект федерального закона «О налоговом консультировании»                                                                  |
| 6     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] — Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/0c312832dba108270ca...">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_36945/0c312832dba108270ca...</a>                                                      | Федеральный закон «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» от 31.05.2002 № 63-ФЗ                  |
| 7     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] — Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881</a>                                                                                                    | Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 № 129-ФЗ |

Продолжение таблицы 1.6

| № п/п | Исходные данные                                                                                                                                                                 | Название документа                                                                                                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] — Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964</a> | Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223 ФЗ                                              |
| 9     | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] — Режим доступа: от 07.02.1992 № 2300-1                                                                                                    | Федеральный закон «О защите прав потребителей»                                                                                                             |
| 10    | КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624">http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624</a> | Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ |

\* Составлено автором на основе источников [13-16]

Таким образом, особое значение в сфере юридических услуг имеет изучение инновационных технологий осуществления юридических услуг, таких как бенчмаркинг юридической (правовой) функции в сфере юридических услуг и юридический инжиниринг. Считаем актуальным уделить внимание и проанализировать данные инновационные технологии в дальнейшем научном исследовании.

## **1.2 Научно-методические основы развития предпринимательства в сфере юридических услуг**

Предпосылками эффективного осуществления любой продуктивной деятельности, в том числе предпринимательской, являются выявление и учет ее научно-методических основ. Их принято определять как учение о структуре, логической организации, методах и средствах деятельности. Учеными разных направлений широко обсуждаются и успешно решаются методические проблемы науки [18].

Профессия юриста давно известна своим нежеланием меняться, но теперь даже на юридическую отрасль влияет новая более жесткая реальность с широко

распространенными изменениями, влияющими на юридическую практику и обслуживание клиентов. Эти изменения обусловлены не только последствиями экономического спада, вызванного давлением цен и ростом спроса со стороны клиентов, но и технологическими разработками и изменениями в области регулирования, которые создают активную среду для новых видов конкуренции. Текущие изменения и перемены на рынке юридических услуг требуют более детального и четкого стратегического подхода к управлению знаниями и эффективным рабочим процессам и как технология становится все более важной в качестве способа разработки новых инновационных способов предоставления юридических услуг.

В условиях современной России такой переход необходим, но имеет ряд особенностей. Он требует модернизации традиционных секторов национальной экономики и опережающего развития отраслей высоких переделов, превращения инноваций в ведущий фактор экономического роста, формирования новой экономики (экономики знаний и новых технологий).

Разработку научно-методических основ предпринимательской деятельности необходимо предварить уточнением ключевых понятий. С учетом сложившихся подходов к предпринимательству и современных представлений о человеческой деятельности предпринимательской следует считать практическую продуктивную экономическую деятельность, ведущуюся самостоятельно, на свой риск, направленную на получение объективно новых или субъективно новых результатов (инноваций) с целью достижения личной выгоды и общественной пользы [19, С. 163-167].

Развитие предпринимательства в сфере юридических услуг требует пересмотра научно-методических основ предпринимательской деятельности с учетом современных требований рынка и цифровых инноваций, внедрение которых в сферу юридических услуг будет способствовать снижению рискованных правовых ситуаций и повышению уровня досудебного решения многих спорных ситуаций и конфликтов в правовой системе [21, С.48-54].

Теоретические аспекты и практические рекомендации относительно развития услуг и предпринимательской деятельности, научно-методических основ предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, направлений развития сферы юридических услуг рассмотрены в научных трудах известных ученых, таких как: Барина Н.А., Бекирова Э.Э., Крайнова Е.Р., Каган М.С., Новиков Д.А., Новиков А.М., Садыки М.Р., Смирнов В.П., Шестаков Е.В.

Однако требует дополнительного изучения и обоснования научно-методические основы развития предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг на современном этапе развития предпринимательства с учетом повсеместного внедрения цифровых технологий.

При изучении особенностей построения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг актуальным и важным является изучение научно-методических основ предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, обоснование научно-методических основ предпринимательства в сфере юридических услуг, определение основных направлений развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

В науке существует немало доктринальных взглядов и воззрений относительно толкования понятия «услуга», так, по мнению, Н.А. Барина услуга — это экономическое отношение, возникающее по поводу результатов труда, создающего потребительные стоимости для удовлетворения конкретных, разумных потребностей человека» [22, С.94-103].

Однако следует заметить, что услуга может иметь и вещественное воплощение, основной целью которой является не только удовлетворение потребностей, но и решение социальных и экономических задач в обществе, оказывающих влияние на правовые и политические аспекты развития предпринимательства и предпринимательских структур [23].

В соответствии с положениями Конституции РФ, каждый гражданин имеет право на квалифицированную юридическую помощь [13].

Многие авторы и практики сферы юридических услуг находят попытки разделить содержание терминов «юридическая помощь» и «юридические услуги».

Одной из задач нашего научного исследования является попытка дать четкие характеристики данных определений и выделить специфические факторы, отличающие их друг от друга.

Например, авторы утверждают, что юридические услуги – это суммарный термин, в основе которого объединены услуги, которые в свою очередь имеют место в различных формах правовых отношений и выявляются в предоставлении консультаций по различным правовым вопросам в судебных делах гражданского, административного, земельного и хозяйственного характера [10, С. 315-317].

Современное предпринимательство можно охарактеризовать как социально-экономическое явление, требования в развитии которой определено развитием новых социальных структур и является важным фактором эффективного управления обществом.

На наш взгляд, исходя из общих характеристик, основными принципами современного предпринимательства, являются:

обеспечение взаимодействия экономических интересов взаимосвязанных лиц и сторон;

взвешенная морально-этическая, материальная, административная и судебная ответственность сторон, которая регулируется правовыми документами и распорядительными актами;

определение стимулов и эффективного мотивационного механизма в системе современного предпринимательства;

вовлеченность в процесс современного предпринимательства во всех сферах хозяйствования, в том числе и в сфере услуг всей совокупности экономических ресурсов в целях ее устойчивого роста и социального подъема всего общества.

В целом, как утверждают многие ученые экономисты, современное предпринимательство имеет характеристики инновационного типа управления и хозяйствования, основными направлениями развития которого является постоянный поиск новых возможностей и решений, ориентированных на инновации, а также основанном на постоянном поиске альтернативных

источников финансирования четко определенных векторов стратегического развития.

В течение длительного времени юридический рынок был избавлен от некоторых общих бизнес-реалий, применимых почти ко всем другим отраслям. Закон был чем – то вроде защищенной отрасли, с юристами в уникальном положении в качестве единственного законного поставщика с доступом к правовым знаниям и инструментам и без реальной конкуренции. Юридическая фирма полностью сама решала, как должна быть оказана услуга, выставляя счет по часам и диктуя стоимость, цены, штатное расписание и стратегическое направление, без необходимости вводить новшества или предоставлять экономически эффективные юридические услуги.

Но сейчас функционируют сильные драйверы на мировом рынке юридических услуг, которые диктуют изменения, влияющие на легальный рынок и быстро вытесняющих его в новую реальность. Используются технологии для улучшения способа подключения к клиентам, предлагая новые и более простые способы выполнения юридических задач через Интернет, предоставляя облачные индивидуальные юридические документы.

Все это четко свидетельствует о наличии широких рыночных возможностей для такого рода новых правовых решений, которые являются эффективными, технологичными и доступными для пользователей. Другими интересными новыми юридическими услугами или поставщиками знаний являются Venture Docs, Docstoc и шведский Moretime Growth On Demand. Вскоре, вероятно, рынок юридических услуг будет насыщен глобальными поставщиками юридических услуг за пределами правовой сферы, таких как универмаги или инвестиционные банки, бухгалтерские фирмы, страховые компании.

Юридические фирмы также сталкиваются с новым видом конкуренции со стороны поставщиков аутсорсинга юридических процессов, где юридическая работа экспортируется во внешнюю юридическую фирму или компанию по оказанию юридических услуг, часто на низкооплачиваемых рынках за рубежом,

таких как Индия, а также к новым поставщикам в той же стране или к новым брендам, созданным самой юридической фирмой.

Согласно международному исследованию рынка LPO, генеральные консультанты все чаще обходят юридические фирмы и инструктируют поставщиков аутсорсинга юридических процессов напрямую.

Основой результативного и эффективного выполнения и оказания юридических услуг, как в целом и любой предпринимательской деятельности являются ее научно-методические основы, которые представляют собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов: структуры, логической организации, методах и средствах деятельности [24, С. 24-25].

На рисунке 1.3 представим структурно-логическую схему научно-методических основ предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг.

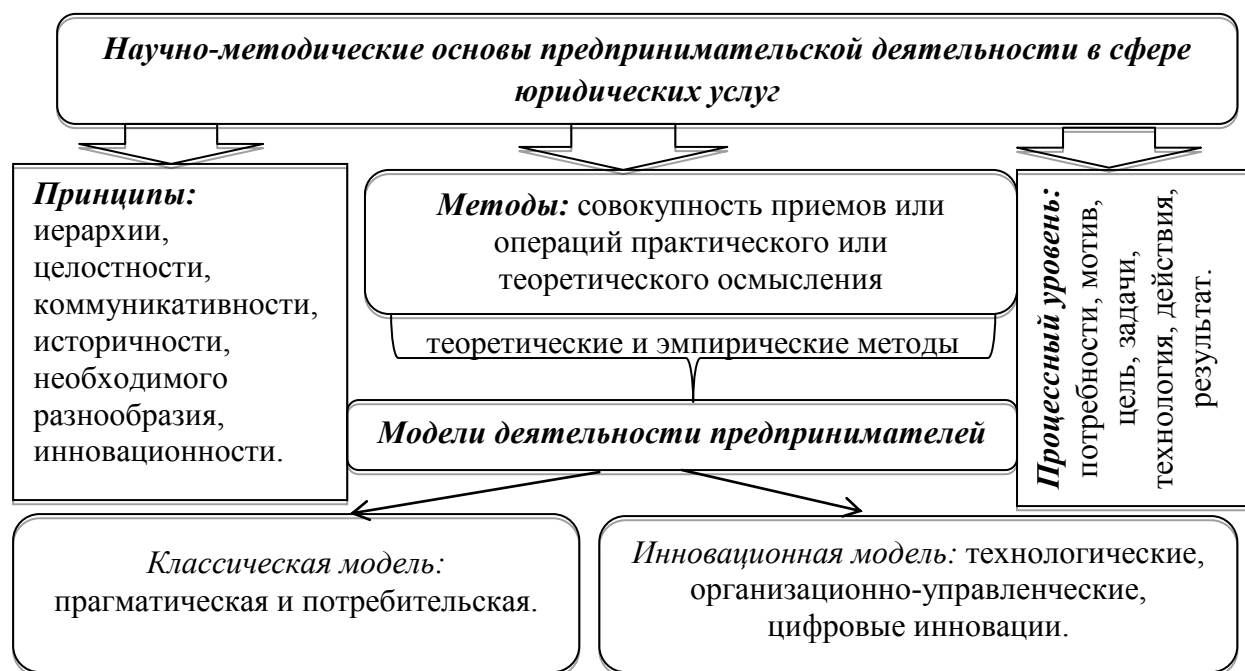


Рисунок 1.3 – Структурно-логическая схема научно-методических основ предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

При изучении научно-методических основ предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, которое направлено на реализацию комплексного и взаимосвязанного преобразования и развитие сферы услуг в правовой среде считаем целесообразным за счет выделения в инновационной модели предпринимательства в сфере юридических услуг, кроме уже включенных технологических и процессных инноваций, обязательно цифровых инноваций, что позволит улучшить организацию предпринимательской деятельности, обеспечит повышение ее эффективности, ускорит переход к инновационному типу экономического развития, а также развитие корпоративного предпринимательства и создание благоприятной корпоративной среды в сфере юридических услуг, в условиях укрепления институциональной среды;

формирование имиджа юридического персонала на основе единства его основных компонентов, таких как личностные, экономические, организационно-управленческие; определение направлений стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг с целью формирования социального и экономического эффекта при организации предпринимательства в сфере юридических услуг.

Автором предлагаются актуальные инновационные предложения в сфере юридических услуг:

разработка облачных юридических программных продуктов, разработка и внедрение мобильных приложений для смартфонов, использование программного продукта для учета и фиксации рабочего времени юристов и адвокатов;

применение умной клавишной аппаратуры;

оказание услуг юридическими чатботами и интернет-порталами общения с клиентами (голосовые роботы, виртуальные ассистенты, видеоботы от создателей компьютерных роботов и эдвайзинговых порталов);

создание в виртуальном пространстве «торговых площадок» и «интернет-посредников» для поиска профессиональных юристов;

создание бизнес-инкубаторов и инновационных площадок для специалистов в области интернет-технологий и искусственного интеллекта, что позволит



комплексно с учетом новейших компьютерных разработок искать IT-решения любых проблем юридического бизнеса, повысит уровень автоматизации процессов работы с юридическими документами, позволит принимать решения судебных вопросов гражданско-правового характера.

Современный консалтинг включает в себя широкий спектр услуг для различных отраслей экономики. К ним относятся следующие направления консалтинговых услуг:

общеэкономический консалтинг подготовка бизнес-плана и технико-экономического обоснования финансирования предприятий;

юридический инжиниринг – охватывает область производственных технологий – разработка проектно-сметной документации, пусконаладочные работы с учетом юридической документации;

юридическое консультирование представляет собой необходимость в переходный период на рынок как разработка учредительных документов, так и судебное консультирование хозяйствующих субъектов;

консалтинг в области информационных технологий – внедрение и сопровождение автоматизированных систем управления.

«Технологическая» цепочка оказания консалтинговых юридических услуг имеет следующую последовательность:

знакомство с клиентом и выявление его потребностей: на данном этапе определяется опыт и знания клиента, оценивается специфика его деятельности, реальность будущего контракта;

формирование портфеля услуг;

определение изученности проблемы и целей исследования;

выбор методов исследования в соответствии с задачами;

создание рабочей группы;

определение стоимости консалтингового проекта; выполнение работ – анализ рынка, его емкости, структуры и характеристик отдельных сегментов;

анализ деятельности конкурентов;

исследование потребителей проблемы и возможные пути их решения;

подготовка отчетов с выводами и рекомендациями;  
оформление результатов и согласование с клиентом;  
помощь клиенту в реализации практических рекомендаций;  
мониторинг и текущее консультирование клиентов.

Эта поддержка оказывается посредством ряда профессиональных услуг. Например, административные, юридические, аудиторские и посреднические, патентные, рекламные, бухгалтерские, инженерные.

Эффективность консалтинговых услуг зависит от следующих факторов: своевременность консультаций, объективность исходной информации и выводов, охват таких проблем, как фактор обеспечения качества услуг, доступность, применимость и результативность выполнения рекомендаций консультанта, соотношение «стоимость услуг/экономический эффект от реализации».

Количественному измерению подлежат такие результаты консалтинга, как экономия за счет внедрения инноваций, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли, увеличение доли рынка и продаж, выход на новые рынки, привлечение новых инвестиций.

Однако могут быть и другие результаты, которые трудно оценить количественными методами. Эффективность политики, которая проводилась правительством Российской Федерации об углублении реформ, направленных на дальнейшую либерализацию экономики и повышение значения частного сектора в предпринимательской среде, в значительной степени зависит от инвестиционного климата в стране.

Привлечение инвестиций, в том числе иностранных, считается критически важным для развития цивилизованных экономических отношений и вхождения страны в мировое сообщество как полноправного участника процессов глобализации.

В Российской Федерации потребность в инвестиционных юридических консультантах возникла в связи с экономическими реформами, приватизацией и преобразованием государственных предприятий в акционерное общество, формированием внутреннего рынка ценных бумаг. Предприятиям,

преобразованным в новые организационно - правовые формы, необходима помощь при оценке стоимости имущества, формировании уставного капитала, разработке учредительных документов, бизнес-планов, проспектов эмиссии ценных бумаг.

Кроме того, спектр услуг инвестиционных консультантов включает аудит и юридическое сопровождение. С началом свободной продажи акций возникла необходимость в консультантах по другую сторону рыночных сделок среди покупателей ценных бумаг.

В настоящее время наиболее актуальными можно считать следующие направления деятельности юридических консультантов в инвестиционной сфере: взаимодействие с эмитентами по организации эмиссии ценных бумаг; взаимодействие с инвесторами по вопросам инвестиционного анализа отдельных ценных бумаг; взаимодействие с профессиональными участниками рынка ценных бумаг с целью оптимизации их деятельности, включая обеспечение подготовки специалистов для профессиональной работы на фондовом рынке.

Тесное и плодотворное сотрудничество инвестиционных консультантов с государственными регулирующими органами по вопросам развития нормативно-правовой базы может сыграть особую роль в развитии отечественной промышленности фонда. Консультанты владеют ценной информацией о статусе эмитентов и их инвестиционной привлекательности, о финансовых возможностях и предпочтениях потенциальных инвесторов [ 25, С. 1-3].

Рынок юридических услуг систематически развивается и инновационные предложения по его развитию диктуются потребностями современного предпринимательства и развития предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, с целью повышения правовой грамотности населения.

Этому должны способствовать тщательно продуманная правовая пропаганда в средствах массовой информации, широкий доступ к нормативно-правовой базе, разработка и внедрение действенных форм вовлечения граждан в правотворческую деятельность [26, С. 7-9].

В результате интенсивного развития общества, гражданам и юридическим лицам необходимо создать все условия для повседневного свободного совершения правовых действий.

Это создает основу для постоянной потребности юридических консультантов, юристов, адвокатов, нотариусов, которые входят в предпринимательские структуры, что в свою очередь является основанием повышения юридической грамотности у населения, востребованности юристов, конкуренции и высокому классу специалистов в сфере юридических услуг.

### **1.3 Концептуальные положения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг**

Предпринимательство-это динамичный процесс создания богатства и создания новых ценностей, влияющих на благосостояние предпринимателя. Оно обеспечивает цивилизацию огромным количеством товаров и услуг и способствует росту социального благосостояния. Человек, стоящий за предпринимательством - это человек, ориентированный на действия и высоко мотивированный, готовый к достижению поставленных целей.

Таким образом, предприниматели способствуют прогрессу и процветанию экономики и общества. Предпринимательство способствует созданию рабочих мест, внедрению инноваций, политической и экономической интеграции аутсайдеров, повышению уровня и качества жизни, способствует проведению различных исследований, внедрению разработок и новаторских идей.

Экономическая история таких развитых в настоящее время стран, как США, Россия и Япония, подтверждает тот факт, что экономическое развитие является результатом, для которого предпринимательство является неизбежной причиной. Решающая и важная роль, которую играют предприниматели в экономическом развитии развитых стран, заставила население развивающихся и менее развитых

стран осознать важность предпринимательства для экономического развития. Сейчас широко признан тот факт, что активные и инициативные люди могут только изучить потенциалы стран наличие таких ресурсов, как труд, капитал и технология.

В научных исследованиях известных ученых отражены вопросы организации предпринимательской деятельности, в том числе и международной предпринимательской деятельности, основанной на зарубежном опыте, виртуализации сферы юридических услуг. Хотелось бы отметить таких ученых как: Арустамов Э., Агаева Л., Пахомкин А., Митрофанов Т., Ерохин В., Кораблева О., Воронцова Е., Мелешенко Е., Хисаметдинова И.

Однако в данных научных исследованиях не достаточно полно раскрыты вопросы применения финансово-технологических инноваций в экономических и юридических процессах, а также внедрения инноваций в юриспруденцию.

Роль предпринимателей в различных странах неодинакова. В зависимости от материальных ресурсов, отраслевого климата и отзывчивости политической системы она варьируется от экономики к экономике. Вклад предпринимателей может быть в большей степени обусловлен благоприятными возможностями, чем в странах с относительно менее благоприятными возможностями.

Актуальным направлением научного исследования является внедрение и развитие IT-технологий в юридическом бизнесе. Предлагаемые направления внедрения IT-технологий, IT-методов предоставления юридических услуг, нового программного обеспечения и виртуализации в сферу юридических услуг в целом заслуживают научного обоснования, так как являются сверх актуальным направлением теоретического обсуждения и изучения аспектов практического применения в предпринимательской деятельности в России и за рубежом.

Повсеместное внедрение инноваций и виртуализация в сфере юридических услуг, особенно на территории Донецкой Народной Республики в условиях политической и экономической нестабильности, позволит повысить качество и эффективность предоставления юридических услуг для населения и бизнеса.

Целью научного исследования является изучение зарубежного опыта развития предпринимательства в сфере юридических услуг с использованием современных инновационных предложений.

Необходимо сделать обзор достижений и тенденций в области ИТ-технологизации юридического бизнеса, отметить преимущества виртуализации юридической сферы и выявить недостатки внедрения инноваций в сферу юридических услуг на этапе развития современного предпринимательства, основанных на зарубежном опыте, что имеет непосредственную актуальность для развития сферы юридических услуг в Донецкой Народной Республике.

Согласно данным оценки международного предпринимательства, предпринимательская деятельность и развитие малого бизнеса в Европе определяют основные показатели социального и экономического развития.

В Евросоюзе насчитывается свыше 23 миллионов предприятий малого и среднего бизнеса, результаты деятельности которых обеспечивают более половины общего оборота и добавленной стоимости. Доля экспорта России в ее ВВП составляет около 27 %, что превышает аналогичный показатель для Германии, Англии, Франции и Италии [28, С. 315].

Статистические данные, полученные в результате качественного и количественного анализа тенденций и динамики развития современного предпринимательства в зарубежных странах указывают на фундаментальную и значимую роль предпринимательства при формировании социально-экономических показателей и развития политики каждой страны в целом, так как в сегменте предпринимательской деятельности функционируют большое количество предприятий и задействовано огромное количество активного населения.

В таблице 1.7 представим рейтинг стран, где имеются самые благоприятные факторы для развития предпринимательства в мире за 2017 г.

Таблица 1.7– Рейтинг стран, где имеются самые благоприятные факторы для развития предпринимательства в мире, 2017 г.

| Страна         | Общий рейтинг | Место в мире                  |                 |                          |                                  |
|----------------|---------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------------------|
|                |               | По кол-ву регистр.предприятий | По кредитованию | По международн. торговле | По числу ликвидиров. предприятий |
| Новая Зеландия | 1             | 1                             | 1               | 55                       | 34                               |
| Сингапур       | 2             | 6                             | 20              | 41                       | 29                               |
| Дания          | 3             | 24                            | 32              | 1                        | 8                                |
| Гонконг        | 4             | 3                             | 20              | 42                       | 28                               |
| Южная Корея    | 5             | 11                            | 44              | 32                       | 4                                |
| Норвегия       | 6             | 21                            | 75              | 22                       | 6                                |
| Великобритания | 7             | 16                            | 20              | 28                       | 13                               |
| США            | 8             | 51                            | 2               | 35                       | 5                                |
| Швеция         | 9             | 15                            | 75              | 18                       | 19                               |
| Македония      | 10            | 4                             | 16              | 27                       | 32                               |
| Канада         | 22            | 2                             | 7               | 46                       | 15                               |

Значимым показателем развития предпринимательства является международный индекс легкости ведения бизнеса — индекс для сравнения простоты предпринимательской деятельности между странами мира, составляемый всемирным банком на основе годовых данных (табл. 1.8) [29].

Таблица 1.8– Рейтинг стран по индексу легкости ведения бизнеса, 2017 г.

| Страна           | Очки  | Последнее изменение | 2018 | 2017 | 2016 |
|------------------|-------|---------------------|------|------|------|
| Новая Зеландия   | 86,59 | 0,00                | 1    | 1    | 2    |
| Сингапур         | 85,24 | +0,27               | 2    | 2    | 1    |
| Дания            | 84,64 | +0,59               | 3    | 3    | 3    |
| Гонконг          | 84,22 | +0,04               | 5    | 4    | 5    |
| Республика Корея | 84,14 | -0,01               | 4    | 5    | 4    |
| Норвегия         | 82,95 | +0,25               | 8    | 6    | 9    |
| США              | 82,75 | -0,01               | 6    | 8    | 7    |
| Великобритания   | 82,65 | +0,33               | 7    | 7    | 6    |
| Македония        | 81,55 | +0,32               | 11   | 10   | 12   |
| ОАЭ              | 81,28 | +2,37               | 21   | 26   | 31   |

Рассмотрим особенности формирования и внедрения инновационных технологий в сфере юридических услуг, основанные на зарубежном опыте.

В современных условиях экономического развития перспективным выступает возможность развития предпринимательства, и получения высокого

уровня дохода на душу населения от вовлечения сельских домохозяйств в предпринимательство с применением к ним принципов кооперации, как стадии производства, так и на стадии реализации конечного продукта создаваемого в регионе, приводящего к повышению жизненного уровня населения [30-32].

Данная модель предпринимательства не потребует других путей и примеров успешного развития экономики с использованием новейших технологий развития предпринимательства и рациональной системы логистики и сбыта готовой продукции в хозяйственном комплексе на период до 2035 г. [33, С.84-98].

Однако современные драйверы диктуют иные правила развития предпринимательства в сфере юридических услуг и позволяют различным типам юристов совместно создавать предприятия, тем самым способствуя развитию альтернативных бизнес-структур с внешними инвестициями в поставщиков юридических услуг.

Они используют технологии, чтобы улучшить способ подключения к клиентам, предлагая новые и более простые способы выполнения юридических задач через Интернет, предоставляя облачные индивидуальные юридические документы и консультации с аргументами.

Предполагается, что в скором времени рынок юридических услуг будет представлен глобальными поставщиками юридических услуг за пределами правовой сферы, таких как универмаги или инвестиционные банки, бухгалтерские фирмы, страховые компании или даже Amazon.

Актуальным направлением развития предпринимательства в сегменте юридических услуг является воплощение идеи «мультисорсинга», как инновационно эффективного решения вопроса доступности услуг юридического сегмента и актуального направления создания инновационного стиля в управлении. Данная идея будет способствовать снижению общих юридических расходов и предлагает новые варианты юридических услуг.

Интересная новая инициатива по выявлению неэффективности юридических фирм была предпринята Д. Кейси Флаэрти, который разработал базовый технологический аудит компетентности, который он администрирует



своему внешнему консультанту, чтобы показать, как отсутствие навыков работы с общими программными средствами в их распоряжении (Word, Excel, Acrobat и т. д.) может привести к чрезмерному количеству потраченного времени, которое по-прежнему оплачивается клиентам. Современные условия ведения бизнеса, основанные на тенденции к сотрудничеству, полностью изменились с появлением так называемой «экономики совместного использования» и нового поколения «миллениалов», определяемых, в частности, футуристом Майклом Роджерсом. Майкл Роджерс говорит о будущем юридической индустрии как об эпохе, вдохновленной миллениалами; о тех, кто не считает себя ограниченным встречами с людьми по соседству, а вместо этого создает отношения с людьми по всему миру, основанные на интересах, а не на местности [34, С. 17-27].

В эту эпоху, новый бизнес приобретает через рефералов и путем создания отношений с помощью социальных технологий, сотрудничества и предоставления информации бесплатно. Эта тенденция «freemium» также была отмечена для юристов в отчете американской Ассоциации юристов по исследованию юридических технологий, где 56% респондентов используют бесплатный онлайн-источник для своих юридических исследований. В связи с этим растет спрос на инновационные решения извне, проводником которых и являются финтех-стартапы и в Российской Федерации рынок финтеха до сих пор находится в начале своего пути (табл. 1.9) [35].

Таблица 1.9— Классификация финтех-компаний по отдельным классификационным признакам в мире

| № п/п | Признак     | Содержание                                                                           | Представители                                                                            |
|-------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Лояльность  | Компании этого типа выстраивают доверительные, взаимовыгодные отношения с клиентами. | ShoppingBox, Cashberry, Cardberry, Pinbonus, Stocard, Sweetcard, Plazius, DLS.           |
| 2     | Инвестиции  | Компании этого типа являются проводником в мир инвестиций.                           | Art_quant, Right, Источник, Freedom24, Finlab, InvestBattle.                             |
| 3     | Маркетплейс | Компании этого типа являются агрегаторами сервисов.                                  | Sravni, Banki.ru, ДоллаРубль, Farzoom, BankEx, Blackmoon, Easywallet, Cyberfund, Finhub. |

Продолжение таблицы 1.9

| № п/п | Признак                             | Содержание                                                                                           | Представители                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4     | PFM (Personal Financial Management) | Компании этого типа помогают планировать личные финансы.                                             | EasyFinance, Keepsoft, Pandamoney, Zenmoney, Налогия, PlanKaban, МоиКошельки, Mycreditinfo, CoinKeeper, Cashoff, LeaderPayment.                                                                                                                                                  |
| 5     | Необанки                            | Банкинового поколения.                                                                               | Точка, TalkBank, TouchBank, ModulBank.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 6     | Краудфандинг/краудинвестинг         | Проектное коллективное инвестирование.                                                               | Simex, FundingClub, Planeta.ru, Boomstarter, BI&BL, StartTrack.                                                                                                                                                                                                                  |
| 7     | Онлайн-бухгалтерия                  | Помогает удаленно совершать бухгалтерские операции.                                                  | МоеДело, Небо, Куб, Контур.Эльба, Фингуру, Первая онлайн бухгалтерия, Контур.бухгалтерия, Финолог.                                                                                                                                                                               |
| 8     | Страхование                         | Защита собственности от непредвиденных ситуаций.                                                     | Benefactory, RaxelTelematics, DriveCred, СравниКупи, Юником24.                                                                                                                                                                                                                   |
| 9     | Кредитование                        | Предоставление кредитов.                                                                             | MoneyMan, Mili, WebBankir, ТурбоЗайм, ЗаймиОнлайн, Займер, Platiza, Екапуста, pay.ps, Kredito24.                                                                                                                                                                                 |
| 10    | Инфраструктурные решения            | Предоставление услуг блончейн, информационной безопасности, анализа больших информационных массивов. | WavesPlatform, DcoinClub, Bitaps, Auction3.0, RegaRiskSharing, Blocknotary, Bitfury, Novi, SMTDP, Recfaces, VisionLabs, OZphotoexpert, CyberFT, HideEZ, Secure2Card, Payler, DataFabric, Conomy, Rubbles, StockNeural, Coloreyes, DoubleData, AlgoVisor, AlgoMost, SCORR, FBR24. |

\*Составлено автором на основе источника [36]

По аналогии с *Финтехом (Fintech)*, все более и более расширяющимся сектором создания, тестирования и внедрения в коммерческую практику финансовых продуктов с использованием IT-технологий, юридический мир США, Великобритании, Канады, Австралии и всех прочих развитых стран англоязычного мира развивает *Юртех (Legaltech или Lawtech)* - область применения IT-технологий на рынке юридических услуг [ 37].

Основные характеристики развития IT технологий на рынке юридических услуг представлены в Приложении Г.

Особенно популярными среди инновационных технологий являются стартапы, которые разрабатывают и внедряют новые технологии и программные

продукты для финансовых компаний, и являются популярными для большинства сфер услуг. По данным статистики в 2017 г. в мире стартапы в области юридических IT-технологий смогли привлечь около 16 млн. фунтов инвестиций [38-41]. В таблице 1.10 рассмотрим примеры юридических IT-стартапов (lawtechstart-ups) и предлагаемые ими продукты.

Таблица 1.10 – Перечень юридических стартапов в мире и их основное содержание

| № п/п | Наименование                    | Идея                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Содержание                                                                                                                                             |
|-------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | TrademarkNow                    | Программный метод «умного распознавания» основных характеристик объектов патентования на основе ключевых элементов их описания в патентных заявках и сравнения этих характеристик с характеристиками любых прочих уже запатентованных объектов.                                                | Основанный в столице Финляндии городе Хельсинки юридический стартап, за последние несколько лет превратившийся в международную инновационную компанию. |
| 2     | IT-компания RossIntelligence    | Программные продукты для определения юридической чистоты сделок, корпоративных мероприятий и документов, в целом юридической чистоты деятельности компаний (например, в связи с планируемым слиянием или поглощением) еще более специализированы, поскольку включают в себя проверку запросов. | Канадская международная юридическая компания                                                                                                           |
| 3     | Kira Systems                    | Программные продукты в области due diligence, составления договоров и сопровождения сделок.                                                                                                                                                                                                    | Лидер британского юридического рынка фирма Clifford Chance.                                                                                            |
| 4     | IT-стартап NeotaLogic           | Разработка корпоративного программного продукта для определения степени воздействия государственных правил.                                                                                                                                                                                    | Компания Clifford Chance                                                                                                                               |
| 5     | IT-стартап NetmasterSolutions   | Позволяет анализировать и систематизировать судебную информацию, по заказу Министерства юстиции Великобритании.                                                                                                                                                                                | Министерство юстиции Великобритании (Ministry of Justice)                                                                                              |
| 6     | Лондонская IT-компания Farewill | Программный продукт для составления завещательных распоряжений имуществом, создает целую концепцию создания документов.                                                                                                                                                                        | Основатель стартапа это профессиональный художник-дизайнер Дэн Гарретт (Dan Garrett), закончивший Королевский художественный колледж.                  |

Приведем перечень актуальных инновационных предложений в сфере юридических услуг, которые на наш взгляд также будет актуально применять в условиях повышения качества оказания юридической помощи:

разработка облачных юридических программных продуктов для автоматизации процессов работы с юридическими документами;

разработка и внедрение мобильных приложений для смартфонов с целью решения судебных вопросов гражданско-правового характера;

использование программного продукта для учета и фиксации рабочего времени юристов и адвокатов (юридические интернет-сервисы);

применение умной клавишной аппаратуры, которая позволяет создавать, например, завещательные документы путем нажатия горячей клавиши клавиатуры компьютера;

оказание услуг юридическими чатботами и интернет-порталами общения с клиентами (голосовые роботы, виртуальные ассистенты, видеоботы), основанные на ответах на вопросы клиентов исходя из загруженной в память информации по судебной практике с целью эффективного развития роботизированного консультирования или, например, чатботы социального неравнодушия для лиц, пострадавших от преступных деяний (от создателей компьютерных роботов и эдвайзинговых порталов);

создание в виртуальном пространстве «торговых площадок» и «интернет-посредников» для поиска профессиональных юристов, ранжированных по их квалификации и опыту, авторитету и репутации, а также биржевые торги по предложениям юристов и их ценовыми тарифами;

создание бизнес-инкубаторов и инновационных площадок для специалистов в области интернет-технологий и искусственного интеллекта и комплексно с учетом новейших компьютерных разработок искать IT-решения любых проблем юридического бизнеса.

В обсуждении проблем виртуализации и роботизации рынка юридических услуг для коммерческих юридических практиков и IT-стартапов созданы и

функционируют некоммерческие организации, в меру своих сил помогающие юристам разобраться во всех новых тенденциях и веяниях (рис. 1.4).

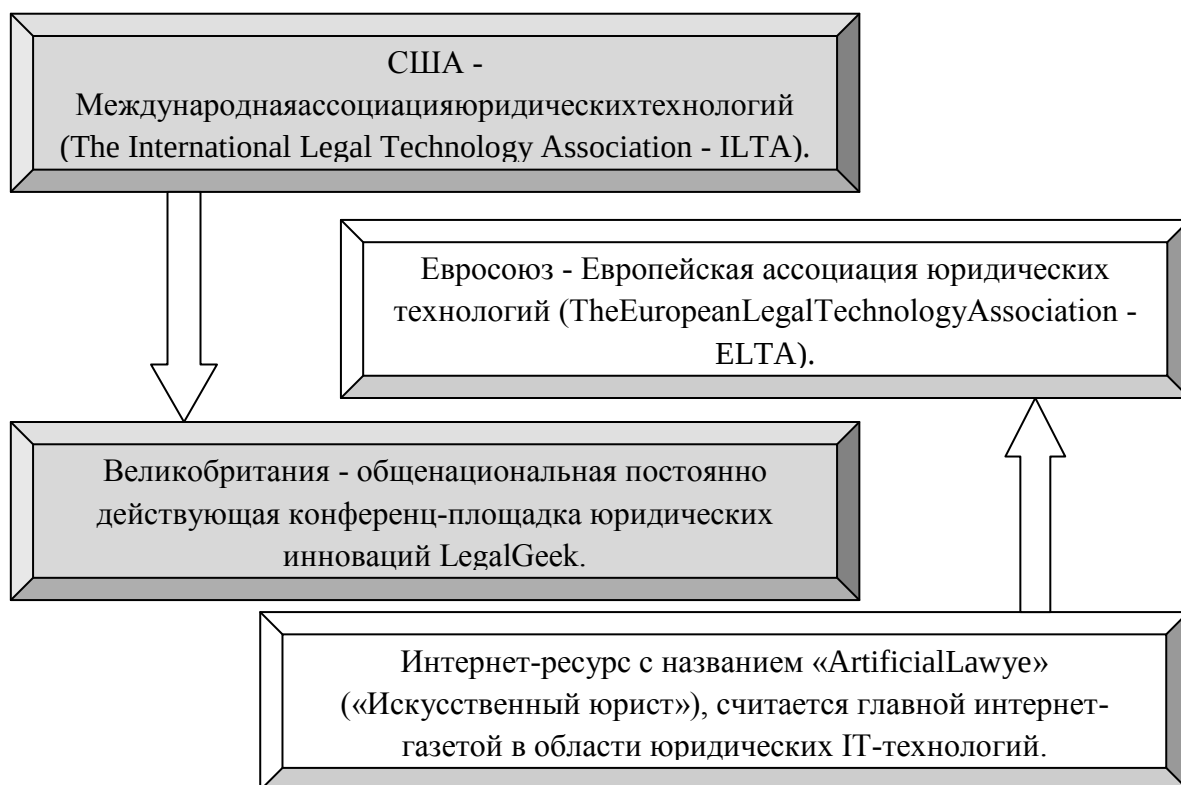


Рисунок 1.4 – Организации, оказывающие юристам всего мира консультации, площадки для обсуждения инноваций в юридической индустрии

В результате изучения многих фактов зарубежного опыта развития современного предпринимательства в юридической сфере, хотелось бы выделить условия построения стартап-бизнеса, ориентированного на инновации в юридической сфере (рис. 1.5).

Таким образом, с уверенностью можно сказать, что построение стартап-бизнеса в настоящее время определило главные приоритеты коммерциализации инвестирования на ближайшее время в сфере юридических услуг.

Определение условий построения стартап-бизнеса, ориентированного на инновации в сфере юридических услуг, позволит расширить возможности в бизнесе стартапов в юридической сфере и внедрения инновационных технологий.



Рисунок 1.5 – Условия построения стартап-бизнеса, ориентированного на инновации в сфере юридических услуг

Таким образом, усовершенствованы концептуальные положения СРП в сфере юридических услуг в результате формирования целостной структуры, которая, в отличие от существующих, учитывает направления стратегического планирования, внедрение инновационных технологий в систему юридических услуг на примере зарубежных юридических компаний, применение гибкой системы ценообразования, что обеспечит высокий уровень качества и доступности юридических услуг, а также эффективность их предоставления (рис. 1.6).

Преимущества внедрения инноваций в сфере юридических услуг:

виртуализация юридического бизнеса дают возможность охвата масштабного числа клиентов, выполнения широкого перечня юридических вопросов, повышения репутации юристов;

внедрения широкого перечня инноваций, учитывая специфику юридической сферы;

обязательное условие деятельности практикующих юристов на консультационных интернет-порталах - это выполнение функциональных задач сертифицированными юристами;

финансирование услуг юристов с использованием электронных денег, криптовалюты, электронных кошельков.



Рисунок 1.6 – Концептуальные положения СРП в сфере юридических услуг

Недостатки виртуализации юридического бизнеса:

оказание юридических услуг псевдоюристами, не имеющими соответствующую квалификацию и разрешительные документы;

отсутствие законодательного и нормативного регулирования деятельности интернет-провайдеров на основе интерактивного программного обеспечения в области юридических услуг;

отсутствие психологического контакта с клиентом, уважительного отношения к нему в результате интернет общения и виртуальных консультаций, что снижает восприимчивость клиента к информации и, в свою очередь, снижает уровень ответственности юриста;

низкий уровень контроля и надзора за предоставляемыми услугами интернет-юристов;

минимальная защита информации клиентов от интернет-мошенников и интернет-воров;

несвоевременное обновление интернет-порталов и роботов-консультантов законодательными и нормативными документами, юридическими материалами;

неумение в пользовании или не восприятие программных продуктов в юридической сфере людьми преклонного возраста, для которых очень важными являются эмоциональное сопровождение беседы и консультации клиента.

## **Выводы к разделу 1**

На основе подведения итогов и оценки результатов научного исследования выделены особенности предпринимательства в сфере юридических услуг и определена главная задача предпринимателя в сфере юридических услуг, а именно предоставление качественных и высокопрофессиональных услуг, оказание своевременной юридической консультации, осуществление процесса



предоставления юридической услуги на основе внедрения инноваций в сфере юридических услуг.

Также в ходе научного исследования выполнено следующее:

проведена систематизация видов и форм предпринимательской деятельности;

выделены особенности предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг во взаимосвязи с функциями предпринимательства;

обозначены субъекты предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг;

охарактеризованы основные признаки предпринимательской деятельности;

представлен краткий обзор правовых актов, регламентирующих осуществление предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг;

определены направления инновационного развития сферы юридических услуг, наиболее актуальные с точки зрения применения инновационных технологий;

изучен зарубежный опыт развития предпринимательства в сфере юридических услуг с использованием современных инновационных предложений;

определен уровень достижений и тенденций в области IT-технологизации юридического бизнеса, выделены преимущества и недостатки внедрения инноваций в сферу юридических услуг и развития предпринимательской деятельности, основанных на зарубежном опыте;

определены основные тенденции в развитии инноваций в юридической среде по итогам научного исследования, а именно: развитие IT-технологий на основе облачных программных продуктов и обеспечение кибербезопасности и клиентов и практикующих юристов;

изучены методологические основы предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг;

предложена авторская разработка концепции развития предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг.

Применение инновационных технологий и инновационных продуктов нового поколения считаем возможным использовать и на территории Донецкой Народной Республики, но для четкого утверждения необходимо в дальнейших научных исследованиях оценить возможность применения программных продуктов, рассчитать экономический эффект от внедрения инноваций и виртуализации рынка юридических услуг. Хотя однозначно можно утверждать, что зарубежный опыт и возможности предпринимательской среды за рубежом в сфере юридических услуг могут быть уже сейчас использованы и практикующими юристами, адвокатами, нотариусами и клиентами, работающими и проживающими на территории Донецкой Народной Республики.

Материалы первого раздела диссертации отражены в публикациях: [9, 12, 21, 34]

## **РАЗДЕЛ 2 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В ЕДИНСТВЕ ЕГО ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ**

### **2.1 Становление личностных компетенций и способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности**

Предпринимательство - это новый процесс создания предприятий или сферы деятельности, в которой только самый инициативный может взять на себя решение в новых предприятиях в условиях неопределенности. Для этого необходимо высокое уверенность в себе, которая станет движущей силой для того, чтобы формировать предпринимательскую деятельность в условиях непредвиденного неопределенного будущего с уверенностью в успехе.

Рассмотрение направление и вопросов становления личностных компетенций и способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности зависимые и взаимосвязанные между собой вопросы, требующие научного обоснования и аргументирования.

Все без исключения компании и организации в процессе своей деятельности сталкиваются с рисками, влияющими на процесс достижения поставленных целей. Деятельность любой компании зависит от изменения многих внешних факторов, например: от уровня глобализации; развития технологий; реструктуризации; возможных изменений законодательства, регулирующего ту или иную сферу деятельности; действий государственных органов, контролирующих деятельность компаний; от поведения конкурентов и партнеров и др.

Инновационное предпринимательство подвержено большему риску, чем любая другая деятельность. Это связано с тем, что компании, занимающиеся инновационным предпринимательством, сталкиваются с рисками, характерными для всех предприятий, работающих в определенном регионе и отрасли, но, кроме

того, подвергаются рискам, связанным с внедрением инноваций. Инновационная деятельность признана высокорисковой, поскольку связана с неопределенностью экономической ситуации, обусловленной волатильностью спроса-предложения на товары и денежные средства, факторами производства, многовариантностью сфер применения капитала и разнообразием критериев предпочтения инвестирования средств, ограниченными знаниями областей инновационной деятельности, а также на наш взгляд человеческим и личностным фактором, который в конечном счете влияет на итоговый результат любой предпринимательской деятельности [42].

Риски непосредственно связаны с условиями неопределенности и в результате необходимо их обозначить и привести классификацию факторов, которые могут быть причинами неопределенности и влиять на уровень инновационной рискованной деятельности (табл. 2.1).

Таблица 2.1 –Перечень факторов неопределенности, оказывающих влияние на уровень инновационной рискованной деятельности

| № п/п | Наименование фактора                                                                                                                                                                                 |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | факторы, присущие обществу, многовариантный, вероятностный характер развития общества, противоречивость общественных явлений, элементы стихийности, случайности;                                     |
| 2     | факторы, порождаемые непредсказуемостью природных явлений и процессов, стихийных бедствий;                                                                                                           |
| 3     | факторы, связанные с неполнотой, недостатком информации, сведений об объекте, явлении, процессе, с ограниченностью человека в сборе и переработке информации, с постоянной изменчивостью информации; |
| 4     | факторы, связанные с влиянием научно-технического прогресса на социальную, экономическую, политическую и духовную жизнь общества;                                                                    |
| 5     | факторы, обусловленные воздействием субъектов на экономическую жизнь, их взаимодействием между собой в целях реализации своих потребностей, интересов, целей;                                        |
| 6     | факторы, связанные с ограниченными, недостаточными материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами при принятии и реализации решений;                                                      |
| 7     | факторы, связанные с относительностью процесса познания человеком окружающей действительности (каждый новый этап познания открывает новые нерешенные проблемы);                                      |
| 8     | факторы, связанные с существующими различиями в социально-психологических установках, намерениях, оценках, стереотипах поведения субъектов;                                                          |

Многие авторы в своих экономических исследованиях делают акцент на том, что в развитии и становлении предпринимательской деятельности важным фактором является компетенция предпринимателя рассматривается как система человеческих ценностей и личностных качеств, знаний, умений, навыков и способностей, обеспечивающая его готовность к инновационной деятельности.

В основе компетенции предпринимателя выступают личностные качества, а реализация на практике инновационной деятельности обеспечивается следующей их совокупностью: интеллект, креативность, обучаемость, эвристичность, когнитивность, рефлексивность, мотивация к успеху, прагматизм, ценностные ориентации и деловая активность [ 43, С. 96-99].

Личностное включение предпринимателя в освоение профессиональной инновационной деятельности достигается как за счет воспроизводства уже известного опыта и обогащения за счёт собственного творческого развития, так и влияния личности как части человеческой культуры.

Для потребителей юридических услуг одной из самых важных вещей является не только профессионализм, но и индивидуальный подход в общении с клиентом, а именно: общение по телефону, скорость выполнения задач, ведения индивидуальных личных разговоров, принятия клиента и т.д.

Таким образом, при предоставлении юридических услуг необходимо четко выяснить не только конкретную задачу, которую ставит клиент перед исполнителем, уточнять сроки выполнения задачи и желаемый конечный результат, но также необходимо установить психологический портрет клиента для выработки тактики общения и взаимодействия с ним [44, С.246-254].

Основная задача научного исследования состоит в том, что сформировать личностные компетенции и предпосылки развития предпринимательства в условиях инновационной рискованной деятельности в сфере юридических услуг.

При формировании личностного потенциала важно четко определить алгоритм связанных действий, так как с учетом инновационной рискованной деятельности это позволит учесть все факторы неопределенности и снизить уровень вероятности рискованной ситуации (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Алгоритм формирования личностных компетенций в условиях инновационной рискованной деятельности

Лидерские качества любого предпринимателя – это умение руководить своими сотрудниками, а также другими партнерами, способность направлять других в осуществлении бизнеса и добиваться успеха. Среди личностных качеств предпринимателя должна быть решительность. Любые колебания в решениях могут повлиять на их бизнес.

Они должны быть очень твердыми в своих решениях. Кроме того, принимая решения, они не должны зависеть от других. Они должны иметь возможность самостоятельно принимать решения. Уверенность и умение идти на риск в юридической сфере это важное личностное качество и компетенция. Готовность взять на себя любые вопросы, любую ответственность это тоже важное качество

современного предпринимателя. Предприимчивость и инновационные новые идеи помогут сделать бизнес успешным в сфере юридических услуг, особенно учитывая, что данная сфера услуг имеет свою специфику. Систематизируем личностные качества и компетенции, которые необходимы в предпринимательской деятельности и которые формируют способности к инновационной рискованной деятельности (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Перечень личностных качеств в предпринимательской деятельности

| № п/п | Наименование качества          | Содержание показателя                                                                                                                                                                                                                             |
|-------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Уверенность в себе             | Это состояние ума, которое включает в себя уверенность, независимость, индивидуальность и оптимизм.                                                                                                                                               |
| 2     | Независимость                  | Это чувство суверенитета, которое делает человека способным управлять собой и самостоятельно принимать решения.                                                                                                                                   |
| 3     | Индивидуальность               | Это чувство отличия, которое идентифицирует себя отдельно. Это заставляет человека делать что-то новое, отличное и уникальное, что квалифицирует его отдельно.                                                                                    |
| 4     | Оптимизм                       | Это движущая сила всех инициатив. Это сияющий луч, который побуждает людей идти на рискованные предприятия. Оптимизм-это состояние Надежды и стремления, в котором люди опираются на себя, чтобы идти в будущее.                                  |
| 5     | Потребность в достижении целей | Это сильная ориентация на достижение, одержимость успехом и достижением цели. Это желание преуспеть или преуспеть в конкурентной ситуации. Макклелланд (1961) отмечает, что предприниматели имеют более высокий уровень потребности в достижении. |
| 6     | Ориентация на прибыль          | Это приверженность экономическому использованию ресурсов для обеспечения прибыли. Предприниматели идут на риск ради материальной выгоды.                                                                                                          |
| 7     | Побуждение                     | Это внутреннее состояние ума, которое заряжает энергией каналы или направляет человека к действию и к месту назначения. Предприниматели получили сильный драйв для действий и для достижения своей желаемой цели.                                 |
| 8     | Решительность                  | Это качество твердой приверженности тому, что предприниматели никогда не бросают цель по какой-либо причине.                                                                                                                                      |

Продолжение таблицы 2.2

| № п/п | Наименование качества | Содержание показателя                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9     | Инициатива            | Это способность и воображение сделать что-то в новом подходе или то, что нужно сделать, вместе с мужеством и готовностью сделать это, особенно без чужой помощи. Предприниматели имеют такое состояние инициативы, чтобы запустить свое собственное предприятие в неопределенное будущее. |
| 10    | Рисковость            | Все предприниматели склонны к риску. Они предпринимаяют свои предприятия в неопределенной среде будущего. Каждый будущий курс содержит неопределенность.                                                                                                                                  |
| 11    | Оригинальность        | Предприниматели видят то, чего не видят другие. Поэтому предприниматели обладают качеством создавать ценные вещи своими силами. Оригинальность состоит из новаторства, креативности, гибкости, находчивости, знаний и универсальности.                                                    |
| 12    | Инновационность       | Это качество добавления или открытия новой полезности со старым продуктом, процессом или системой. Предприниматель-это новатор.                                                                                                                                                           |
| 13    | Творчество            | Это работа того, кто искусно и творчески использует что-то для производства. Это способность изобретать или открывать совершенно новые явления.                                                                                                                                           |
| 14    | Гибкость              | Это качество изменения себя в новых условиях. Предприниматели имеют открытый ум и всегда готовы принять новые вещи с адаптивностью или использовать в данной ситуации экономики.                                                                                                          |

Юрист, как индивидуальный предприниматель, лично контролирует выполнение своих обязанностей и несет ответственность собственным имуществом и репутацией, что требует определенных личных качеств, которые напрямую воздействуют на формирование и развитие личности.

Следует отметить, что личностные компетенции сверх индивидуальны и среди них, в эпоху развития IT-технологий, необходимо выделить такое качество как индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, которая, по нашему мнению, сможет повысить уровень экономической мобильности с учетом особенностей IT-технологизации юридического бизнеса на основе облачных программных продуктов и профессионализма юриста, кибербезопасности клиентов.



Цифровыми (новыми) медиа следует понимать культурные объекты, а также высокотехнологичные инструменты, предоставляющие доступ к информации в сети Интернет и обладающие рядом особых признаков: интерактивностью, мультимедийностью, цифровым форматом и высокой доступностью. Примерами являются программное обеспечение, цифровые изображения, видео, музыка, веб-страницы и веб-сайты, различные интернет-сервисы и базы данных, видеоигры, электронные книги [45, С. 70-75].

Условием любой профессиональной деятельности, в том числе и юридической, является использование современных цифровых медиа, которыми заполнено пространство сети Интернет.

В ней содержится множество информационных ресурсов для судебной и правовой систем, посредством интернета предоставляется возможность пользоваться информационными и государственными порталами в области права и правовой информатизации, к различным масс-медиа на различных федеральных и региональных уровнях, а также разнообразным базам данных по статистике юридической направленности.

Юристы в эпоху цифровой революции с помощью персональных компьютеров и смартфонов имеют возможность создавать, получать, хранить и распространять информацию по всему миру практически мгновенно.

Цифровые технологии в предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг формируют новую реальность, собственную культуру, личностные ценности, правовую среду.

В юридической сфере в условиях развития предпринимательской деятельности и деятельности фрилансеров отмечается значительный рост и популярность специализированных контентов для юристов и адвокатов, генерируемых как пользователями так и структурами медиа пространства.

Систематизируем личностные компетенции и индивидуальные качества юристов, которые могут формироваться под воздействием цифровых масс-медиа, среди которых важное место занимает индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, так как специалисты юридической сферы услуг

имеют различный уровень подготовки и навыки работы в медиа среде и пространстве (рис.2.2).

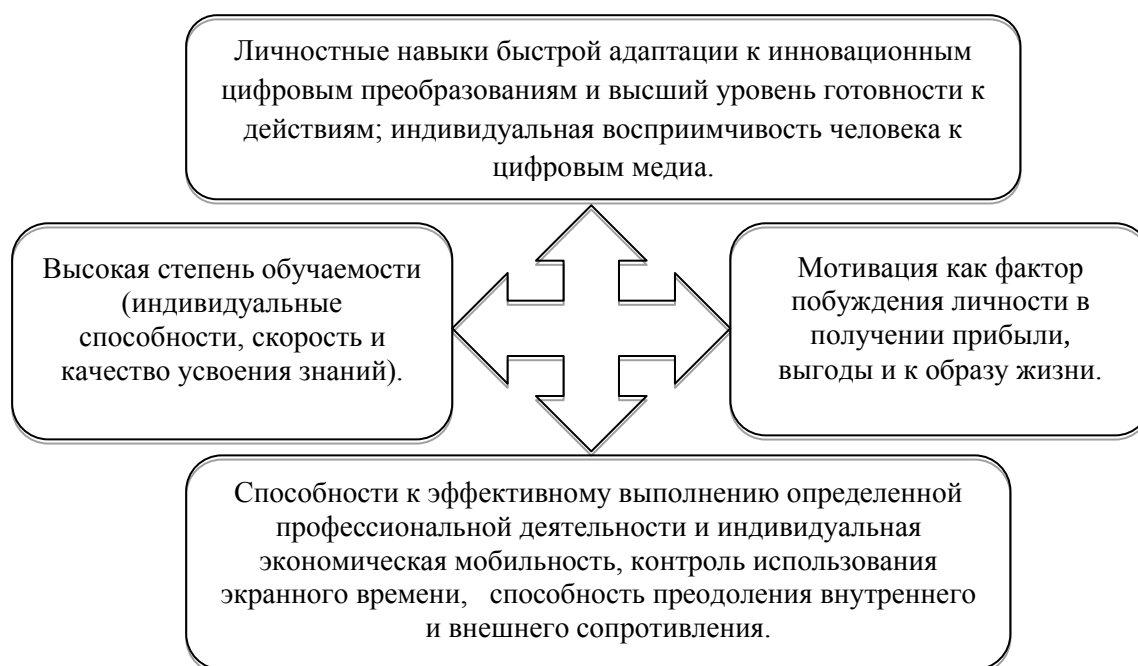


Рисунок 2.2 – Личностные компетенции и индивидуальные качества юристов, формируемые под воздействием цифровых масс-медиа

Например, Deadline.Media (Дедлайн Медиа) – это профессиональная социальная сеть для специалистов в сфере медиа, маркетинговых коммуникаций и экспертов-нюсмейкеров, где размещаются многочисленная информация, в том числе из юридическая и правовая и возможности данного контента позволяют систематизировать информацию в данном интернет-сообществе относительно того или иного правового действия.

Это тоже пример формирования новой цифровой культуры в цифровой среде к информации, сетевым коммуникациям и проявления личностных компетенций юриста, так как у каждого юриста своя индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, которая формируется в процессе профессиональной деятельности и имеет различные признаки и характеристики и способствует формированию медиакультуры юриста профессионала, его цифровой грамотности, которая включает в себя три составляющие: цифровые

компетенции, цифровое потребление и цифровую безопасность». Подчеркивая важность формирования личностных компетенций в предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, следует отметить, что информационные технологии играют первостепенную роль в процессе глобализации во всех сферах жизни общества, в том числе и в сфере юридических услуг, способствуя культурной, экономической, политической глобализации.

Цифровые медиа и их генерация в информационном пространстве преобразовывают характеристики потребления медиа ресурсов, создают условия для юристов самостоятельно создавать и изменять контент, полностью изменяют отношение к уже сформировавшимся культурным традициям, формам и образцам, формируют новую и уникальную медиа среду для профессиональных юристов и адвокатов.

Один из важнейших мотивов развития личности является самореализация и самоактуализация, т.е. анализ действий и стремление личности к выявлению и развитию своих возможностей, навыков решения нестандартных задач. Это один из важнейших мотивов в экономической системе, стремление личности реализовать свой профессиональный и творческий потенциал. Для оценки, контроля за реализацией личностных компетенций, для формирования благоприятной корпоративной предпринимательской среды при выполнении юридических услуг с целью оценки стимулирующего фактора используется в системе мотивации учет показателей KPI – индекса, который рассчитывается для юридического сотрудника, выполнившего задачу и выражается в вознаграждении в процентах к окладу [46, С. 67-70] (формула 2.1).

$$\text{Индекс KPI} = ((\text{Факт-База}) \div (\text{Норма-База})) * 100\% \quad (\text{формула 2.1})$$

Для формирования предпринимательской среды на корпоративной основе и благоприятных условий ее функционирования при выполнении юридических услуг, с целью оценки стимулирующего фактора в системе мотивации используется учет показателей индекса KPI, который рассчитывается для

юридического сотрудника, выполнившего поставленную задачу, и определяется в процентах к окладу как вознаграждение для юриста. Предлагается условный расчет индекса KPI для юриста юридической фирмы в качестве системы мотивации персонала (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблица 2.3 – Условный расчет индекса KPI для юридического персонала

| Ключевые показатели                                                      | Веса | База | Норма, % | Цель, % | Факт | Индекс KPI |
|--------------------------------------------------------------------------|------|------|----------|---------|------|------------|
| Ответственность в выполнении поставленных задач.                         | 0,25 | 0    | 80       | 100     | 85   | 106,25     |
| Соответствие личностным компетенциям.                                    | 0,3  | 0    | 80       | 100     | 85   | 106,25     |
| Уровень профессиональных способностей.                                   | 0,5  | 0    | 80       | 100     | 90   | 112,5      |
| Уровень личностных качеств и авторитета.                                 | 0,25 | 0    | 70       | 100     | 80   | 114,3      |
| Производительность труда юридического персонала.                         | 0,2  | 0    | 75       | 100     | 85   | 113,33     |
| Уровень своевременности передачи информации.                             | 0,3  | 0    | 80       | 100     | 90   | 112,5      |
| Уровень восприимчивости человека к цифровым технологиям (цифровым медиа) | 0,3  | 0    | 75       | 100     | 80   | 106,67     |
| Коэффициент результативности                                             |      |      |          |         |      | 110,26     |

|    | A                                                | B    | C    | D        | E       | F    | G             | H | I | J | K | L | M | N |
|----|--------------------------------------------------|------|------|----------|---------|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Ключевые показатели                              | Веса | База | Норма, % | Цель, % | Факт | Индекс KPI, % |   |   |   |   |   |   |   |
| 2  | Ответственность в выполнении поставленных задач. | 0,25 | 0    | 80       | 100     | 85   | 106,25        |   |   |   |   |   |   |   |
| 3  | Соответствие личностным компетенциям.            | 0,3  | 0    | 80       | 100     | 85   | 106,25        |   |   |   |   |   |   |   |
| 4  | Уровень профессиональных способностей.           | 0,5  | 0    | 80       | 100     | 90   | 112,5         |   |   |   |   |   |   |   |
| 5  | Уровень личностных качеств и авторитета.         | 0,25 | 0    | 70       | 100     | 80   | 114,3         |   |   |   |   |   |   |   |
| 6  | Производительность труда юрид. персонала.        | 0,2  | 0    | 75       | 100     | 85   | 113,33        |   |   |   |   |   |   |   |
| 7  | Уровень своевременности передачи информации.     | 0,3  | 0    | 80       | 100     | 90   | 112,5         |   |   |   |   |   |   |   |
| 8  | Коэффициент результативности                     |      |      |          |         |      | 199,69        |   |   |   |   |   |   |   |
| 9  |                                                  |      |      |          |         |      |               |   |   |   |   |   |   |   |
| 10 |                                                  |      |      |          |         |      |               |   |   |   |   |   |   |   |

Рисунок 2.3– Условный расчет индекса KPI для юридического персонала

\*Составлено автором на основе источников [47-49].

Личностные компетенции представлены в научных исследованиях в виде классификации проявления компетентности, с целью дальнейшего выполнения задач, согласно конкретного плана и дальнейшего развития плана.

К таким показателям профессиональной компетентности относится вероятность и способность решения различных стандартных и нестандартных, предсказуемых и непредсказуемых задач с учетом личностных характеристик и компетенций [50-52].

Для эффективного использования современных цифровых технологий, для того чтобы усовершенствовать под своим личные качества и профессиональные потребности в сфере юридических услуг, например компьютер или смартфон, пользоваться мобильными приложениями, необходим определенный уровень цифрового интеллекта и у каждого человека он разный, что и формирует в профессиональной деятельности его личностные компетенции, особенно в условиях инновационной рискованной профессиональной предпринимательской деятельности.

Согласно общепринятому определению, цифровой интеллект представляет собой суммарный показатель социальных, эмоциональных и когнитивных способностей, которые позволяют людям противостоять вызовам и адаптироваться к требованиям цифровой жизни.

Цифровой интеллект или DQ-показатель развития цифрового интеллекта, который необходимо постоянно развивать, предполагает ряд характеристик, которые дают полное понимание особенностям данного показателя развития личностных компетенций:

умение быстро разобраться в предлагаемой информации, вычленив самое важное и оценить правдивость и адекватность источника информации;

навыки быстрой адаптации к использованию инструментов и работы с различными приложениями;

постоянное формирование профессиональных навыков у юристов в соответствии со спецификой деятельности (онлайн-консультации, тренинги,

форумы медиа-центров, стажировки в виде дистанционной формы обучения (удаленный доступ);

снижение вероятности и риска быть подверженными онлайн-манипуляциям, неполное понимание важности персональных данных и снижение или полная потеря конфиденциальности в интернете, получение информации из проверенных источников, снижение уровня киберугроз в профессиональной деятельности юриста.

Например, Институт DQ, о появлении которого официально было объявлено в октябре 2016 года – частная, общественная и научная организация, тесно сотрудничающая со Всемирным экономическим форумом. Институт дает основанные на фактических данных решения и политические рекомендации, направленные на то, чтобы помочь отдельным странам создавать этические цифровые экосистемы посредством многостороннего сотрудничества.

В результате в научном исследовании сделаны следующие выводы и заключения:

формирование личностных компетенций сотрудников сферы юридических услуг в условиях инновационной рискованной деятельности на этапе внедрения цифровых технологий в сфере юридических услуг, таких как индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, создаст все условия для повышения уровня экономической мобильности с учетом особенностей ИТ-технологизации юридического бизнеса на основе облачных программных продуктов и профессионализма юриста, кибербезопасности клиентов, также будет способствовать усовершенствованию системы премирования их труда с учетом индекса KPI путем внедрения такого критерия оценки качества предоставляемых юридических услуг как индикатор DQ-показателя развития цифрового интеллекта.

## **2.2 Особенности эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг**

Согласно статистических наблюдений и исследований, произошло снижение доходов предпринимателей в конце 2016 года. В этом отношении стабильно себя чувствует только сектор средних предпринимателей в бизнес-сфере предпринимательской деятельности: 43% респондентов утверждают, что за последний год оборот компании вырос; 32% уверены, что в следующем году смогут улучшить свои показатели эффективности (прибыли).

В области юридических услуг не зафиксировано снижение прибыли, что связано с большей доступностью финансирования, юридических услуг, а также с возможностью предлагать более конкурентоспособные условия за счет больших размеров и автоматизации процессов. Переломный момент для обеспечения устойчивости и успеха юридического бизнеса, является момент перехода юридических компаний из сегмента малого в средний бизнес [53, С.33-36].

Идея проведения научных исследований в соответствии с результатами последних исследований и публикаций только в сфере экономической составляющей правовой функции в системе предпринимательства в сфере юридических услуг, образовалась в результате того, что отсутствует более точная информации об эффективности юридической функции крупнейших юридических фирм.

Оценка организационной культуры и экономической компоненты позволит выявить в какой же степени данные характеристики влияют на эффективность деятельности юридических компаний. Данные выводы и заключения также имеют место и в предпринимательской деятельности в области юридических услуг.

Целью научного исследования является изучение особенностей и определение наиболее эффективных инновационных подходов и методов оценки эффективности юридической функции в системе развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

В качестве теоретико-методических основ использованы фундаментальные положения отечественных и зарубежных авторов, которые исследовали развитие предпринимательства в сфере юридических услуг и формирование стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Спектр юридических услуг в сфере предпринимательства довольно широкий и разнообразный и прежде всего зависит от направления специализации специалиста сферы юридических услуг, что дает преимущества в следующих направлениях деятельности:

- квалифицированное ведение деловых переговоров среди представителей предпринимательской среды;

- повышение практического опыта юристов и адвокатов; закрытый доступ к любой информации о деятельности фирмы;

- договорное регулирование существующих взаимоотношений;

- экономия денежных средств по причине отсутствия проблем, которые связаны с содержанием своего собственного юридического отдела;

- снижение рисков в получении социально-экономического эффекта от предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг [6, С.147-151].

Проведение научных исследований на основе применения бенчмаркинга в системе предпринимательства в сфере юридических услуг, который поможет не только решить проблемы недостатка информации при принятии ключевых решений, касающихся их деятельности и дальнейшего развития, но также позволит оценить эффективность экономической составляющей в системе международного бухгалтерского учета на основе эккаунтинга, который в современных условиях является инновационным подходом в решении стратегических задач развития предпринимательства.

Результаты исследования эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, может предоставить возможность для руководителей юридических служб иметь дополнительные аргументы (предоставить возможность ссылаться на данные о рынке), в



обсуждении с бизнес-структурами в сфере бизнеса локальных преобразований юридических компаний в целом.

При этом анализе следует учитывать ряд других факторов, в частности: размер затрат на внешних консультантов, количество компаний, сопровождаемых юристами (например, юристы главного офиса часто сопровождают деятельность дочерних компаний) и так далее. Таким образом, иметь подробную и детальную, прозрачную информацию, к сожалению, на рынке не достаточно.

В этой связи, с учетом четкого понимания потребностей руководителей юридических служб, для получения информации необходимой для оценки эффективности экономической составляющей юридических услуг считаем целесообразным применять бенчмаркинг в сфере юридических услуг.

Правовое регулирование предпринимательской деятельности представляет собой взаимосвязанную систему правовых и юридических инструментов, позволяющих гражданам и юридическим лицам осуществлять деятельность на свой страх и риск, таким образом повышение эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг становится одной из основных проблем в условиях развития бизнеса [54, С. 58-63]. Постановка количественных целей - на этом этапе юридическая компания должна практически зафиксировать количественные целевые значения для некоторых организационных целей. Идея заключается в том, чтобы сравнить с долгосрочными клиентами, чтобы оценить вклад, который могут внести различные юридические отделы. Цель в контексте планов - на этом этапе определяются вклады, вносимые каждым отделом в рамках юридических компаний, и, соответственно, стратегическое планирование осуществляется для каждого подразделения.

В частности, согласно результатам проведенного PwC 18-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, большинство российских руководителей (75%), в 2016 году планируют сосредоточиться на снижении затрат. Безусловно, это будет иметь влияние на расходы компаний и на юридические вопросы (рис. 2.4).

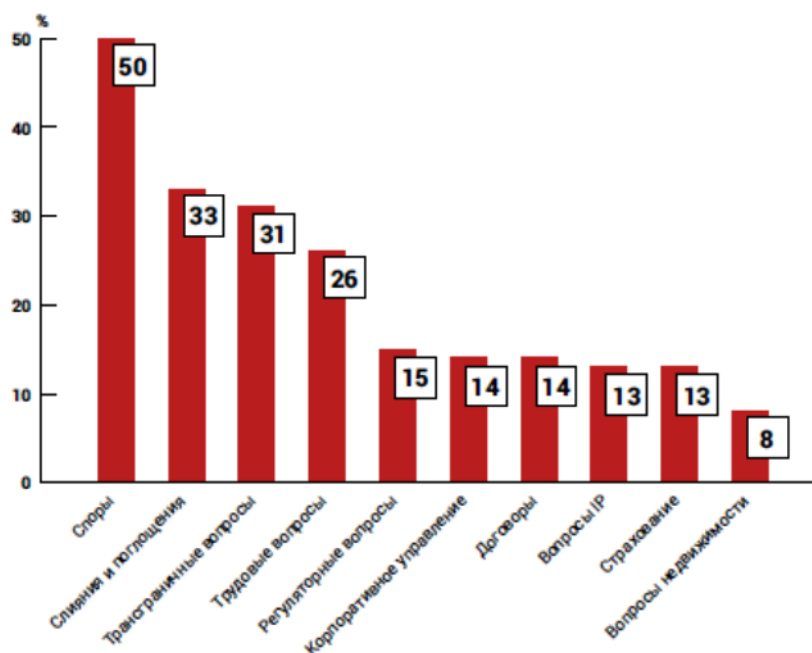


Рисунок 2.4 – Вопросы, решаемые с привлечением внешних консультантов

На рисунках 2.5-2.8 представлены распределение ответов участников опроса о средней стоимости юридических услуг и средняя стоимость услуг для различных групп клиентов в различных категориях, таких как недвижимость, налоговые споры, корпоративные споры, финансовые и банковские споры, интеллектуальная собственность, взыскание задолженности.

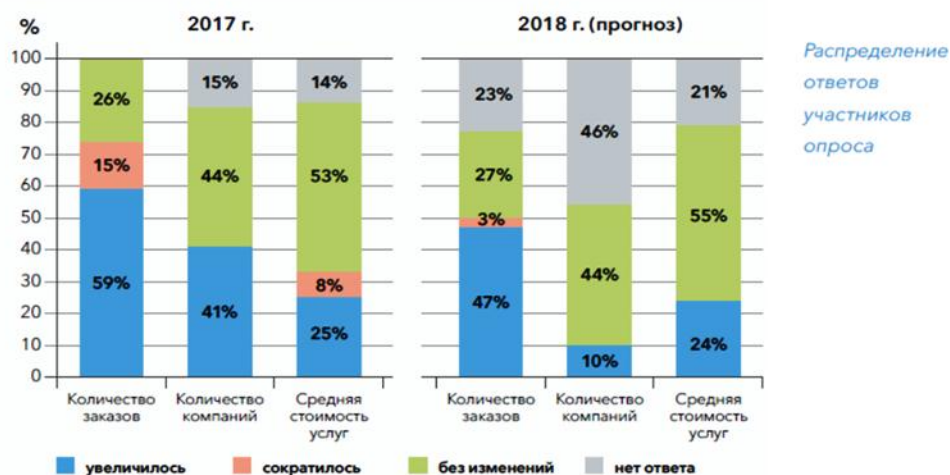


Рисунок 2.5 – Распределение ответов участников опроса о средней стоимости юридических услуг

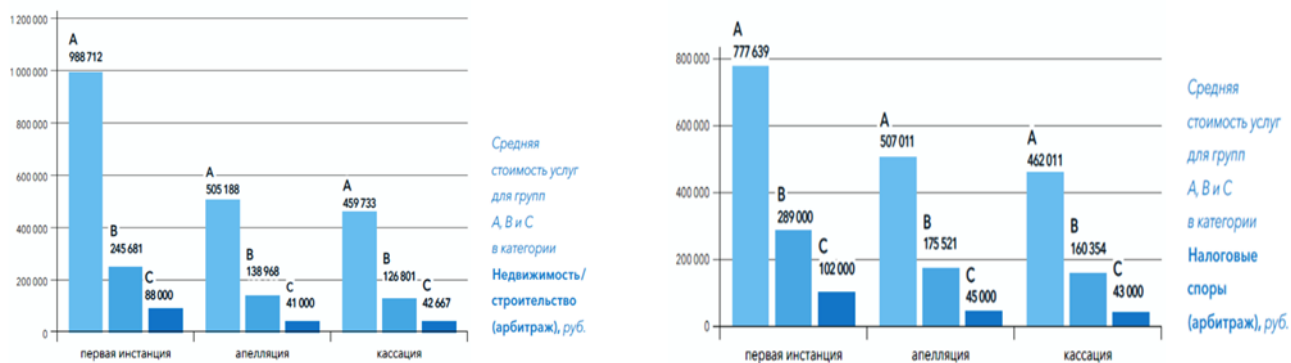


Рисунок 2.6 – Средняя стоимость услуг для различных групп клиентов в различных категориях, таких как недвижимость, налоговые споры, руб.

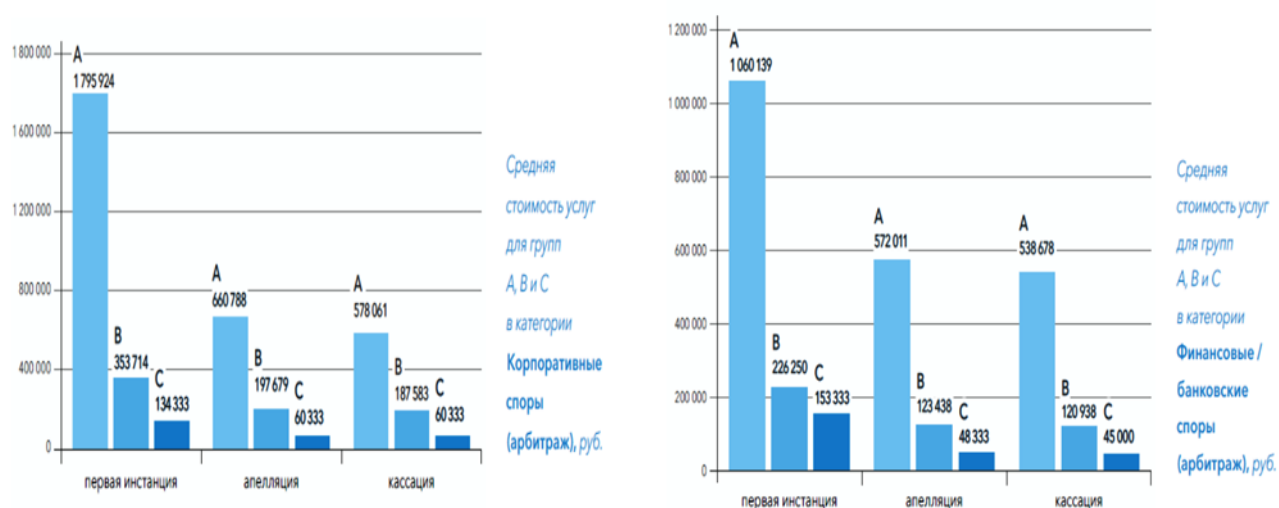


Рисунок 2.7 – Средняя стоимость услуг для различных групп клиентов в категории корпоративные споры, финансовые и банковские споры, руб.

Одна из существенных статей расходов юридических служб - расходы на привлечение внешних консультантов [55, С.5-9]. Результаты исследований, выполненных различными научными учреждениями, показывают, что в течение последних несколько лет одной из тенденций на рынке является планирование

этих расходов, жесткий контроль над ними, и определение направлений сокращения расходов в целом.

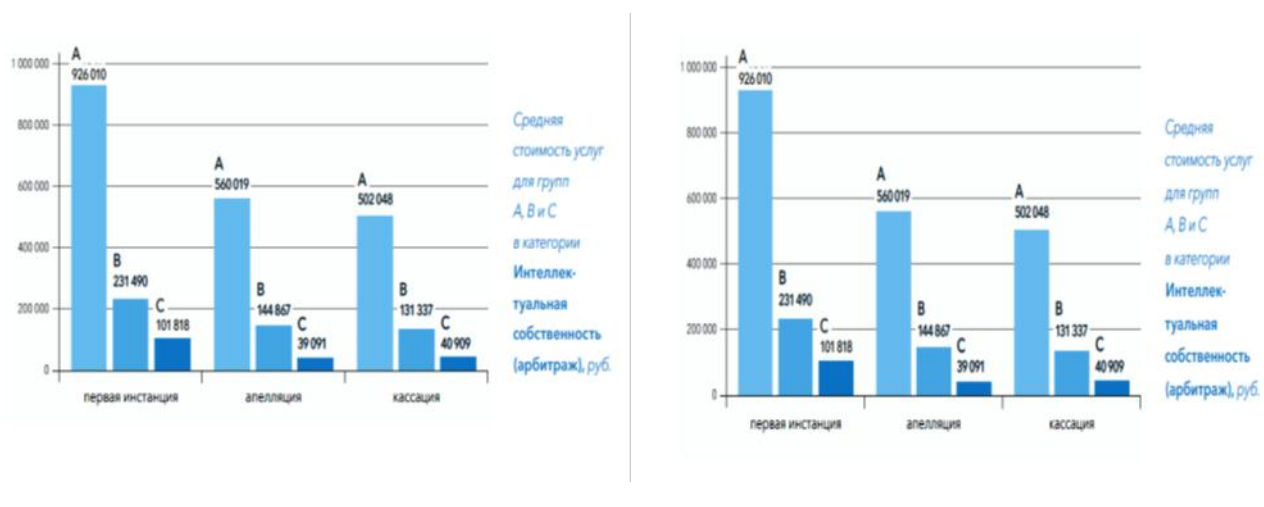


Рисунок 2.8 – Средняя стоимость услуг для различных групп клиентов в категории интеллектуальная собственность, взыскание задолженности, руб.

В Приложении Д-Е представлена стоимость участия в одном заседании арбитражного суда.

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) для любых субъектов предпринимательской деятельности предусмотрен «общий режим налогообложения», представляющий собой обязанность предпринимателя (налогоплательщика) уплачивать в установленном порядке федеральные, региональные и местные налоги, предусмотренные НК РФ, а также региональными и местными нормативными актами для его вида деятельности. Средняя ставка каждого из указанных налогов достаточно высока, поэтому частному юристу, находящемуся на общем режиме налогообложения, зачастую приходится отдавать до 30% получаемой прибыли на уплату налогов, что, конечно же, не выгодно для него [56].

В противном случае частный юрист, пропустивший срок для подачи заявления о переходе на упрощенную систему налогообложения, будет до конца календарного года находиться на общей системе налогообложения. Но и здесь

частному юристу не следует упускать время, поскольку для перехода с общего режима на упрощенную систему налогообложения НК РФ также установлены свои специальные правила.

В то же время положение адвокатов в этой сфере менее благоприятно. Адвокаты не вправе применять упрощенную систему налогообложения (пп. 10 п. 3 ст. 346.12 НК РФ). При этом адвокаты являются плательщиками ЕСН и НДФЛ, что создает для них необходимость отдавать государству более 20% от своих доходов только на уплату этих двух налогов (пп. 2 п. 1 ст. 235, ст. 207 НК РФ). От уплаты НДС адвокаты как лица, не занимающиеся предпринимательской деятельностью, освобождены. Частный же юрист, перешедший упрощенную систему налогообложения, платит либо 6% от всех своих доходов, либо 15% от доходов за вычетом суммы произведенных им в связи с предпринимательской деятельностью расходов.

При этом например для сотрудников юридических служб ДНР не предусмотрено специальных льгот в системе налогообложения и социальных программ, кроме общих прав, гарантированных Конституцией ДНР и льгот работников бюджетных организаций (Единый социальный взнос (ЕСВ) 28 %, для всех остальных ЕСВ - 31 %) если данные юристы к ним относятся. Изменения в области налогообложения в 2018 году касаются напротив взимания налогов. Например, Министерство доходов и сборов ДНР сделало более прозрачной процедуру декларирования доходов в сфере нотариата и адвокатуры.

Для оценки характеристик эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, по мнению ведущих ученых экономистов, в условиях инновационных изменений в сфере предпринимательства, целесообразно использовать эккаунтинг в системе управления корпоративными финансами юридических фирм.

Эккаунтинг (Accounting) – это искусство, планирование, бухгалтерский учет (интерпретация, измерение и отражение на счетах) и анализ экономической деятельности (деятельности и развития) коммерческой организации.

Мировая торговля тесно сопряжена с международным движением капитала и перемещением рабочей силы. Инновационный подход к предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг является важным направлением исследования, так как объем предоставляемых услуг в различных сферах предпринимательской деятельности, имеет тенденцию к росту. Данные заключения позволяют констатировать, что Индекс деловой активности (PMI) в российской сфере услуг, который по данным компании IHS Markit показывает динамику развития [57].

Надежное и привычное использование финансовых инструментов на протяжении нескольких сотен лет происходило либо с помощью контакта человека с человеком, либо с помощью контакта человека с человеком через посредника.

Виртуализация юридических компаний осуществляется на основе современных информационных технологий: приоритет новых небольших фирм, обладающих высокой мобильностью, способных в кратчайшие сроки удовлетворять запросы покупателей; исчезновение расстояний, обеспечиваемое компьютерными технологиями, влияет на решения людей о том, где жить и работать, ведет к изменению концепции национальных границ; появление новых моделей ценообразования, обусловленных возможностью продажи товаров через Интернет круглосуточно; зарождение нового класса «интернет-потребителей» [58].

В данном разделе научной работы исследованы инновационные финтех-стартапы в Российской Федерации, которые однозначно влияют на развитие юридических услуг и повышение эффективности экономической составляющей в сфере юридических услуг. Из отечественных банков наладили работу с финтех-стартапами Сбербанк, Альфа-банк, Тинькофф банк, Банк Санкт-Петербург заявил о создании проектного офиса для инвестирования 1 млрд рублей в финтех-стартапы. Очевидно, что «финтех-компании» понятие довольно широкое, поэтому для удобства классифицируем российские экосистемы финтех-компаний по следующим типам(табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Классификация экосистем финтех-компаний

| № п/п | Название компании                                                  | Перечень и содержание деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Венчурные фонды.                                                   | Инвестиционные фонды, ориентированные на работу с инновационными предприятиями и проектами (стартапами): Inventure Partners, Target Global, Flint Capital, RMG partners, Эльбрус Капитал, Life SREDA, Titanium Investments, Almaz Capital, QIWI universe, Buran Venture Capital, Runa Capital, iTech Capital, DaVinci Capital, Safmar Ventures, MaxField Capital, Starta Capital, Prostor Capital.                                                                                                                              |
| 2     | Инкубаторы и акселераторы.                                         | Программы интенсивного развития компаний через менторство, обучение, финансовую и экспертную поддержку в обмен на долю в капитале компании: ФРИИ, FINTECHACCELERATOR, GenerationS, InspiRussia, бизнес-инкубатор «Ингрия», ITpark, HSE {PRO} FINTECH, iDealMachine, AlfaCamp, Центр Коммерциализации Технологий, Стартап Академия СКОЛКОВО.                                                                                                                                                                                     |
| 3     | Институты развития.                                                | Оказание финансовой поддержки в реализации инновационных проектов, в том числе в форме грантов, участия в уставном капитале портфельных компаний, предоставления кредитов: Фонд «ВЭБ Инновации», ОАО «МСП Банк», ОАО «РВК», ОАО «РОСНАНО», Фонд инфраструктурных и образовательных программ, Фонд «Сколково», ФГАУ «Российский фонд технологического развития» (ФГАУ «РФТР»), ФГБУ «Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» (Фонд содействия инновациям), Фонд развития интернет-инициатив. |
| 4     | Образовательные организации высшего профессионального образования. | Иннополис, Финансовый университет при Правительстве РФ, МФТИ, СКОЛКОВО, РАНХиГС, НИУ ВШЭ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5     | Регулятор.                                                         | Департамент финансовой стабильности ЦБ РФ, Департамент финансовых технологий, проектов и организации процессов ЦБ РФ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*\*Составлено автором на основе источника [25].*

Но хочется отметить, что большинство приведенных выше компаний скорее в стадии MVP (Minimal Viable Product) – рабочие прототипы без большой активной пользовательской базы/операционной прибыли. Тем не менее видно, что созидательное движение присутствует.

Повышение эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг становится одной из основных проблем в условиях развития бизнеса (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Оценка эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг

Результаты исследования эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, необходимы при формировании стратегии развития предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг, так как они могут предоставить возможность для руководителей юридических служб иметь дополнительные аргументы в обсуждении с бизнес-структурами в сфере бизнеса локальных преобразований юридических компаний в целом.

Цифровизация в сфере оказания юридических услуг, разработка и внедрение программных юридических продуктов оказывает существенное влияние на преобразование структуры юридического рынка, что способствует повышению уровня правовой культуры юриста и граждан, формированию



благоприятной корпоративной предпринимательской среды, так как данный процесс существенно упрощает доступ к квалифицированной правовой помощи, предоставляемой специалистами в области права (адвокатами), а также к государственным услугам, предоставляемым государственными органами [60, С.24-32].

Актуальным направлением научного исследования является внедрение и развитие IT-технологий в юридическом бизнесе. Предложения по виртуализации юридического бизнеса, о новых программных разработках и IT-методах оказания юридических услуг очень распространенное явление в предпринимательстве за рубежом и в России [34, С. 17-27].

Главным направлением обеспечения устойчивости любой развивающейся отрасли является формирование инфраструктуры предпринимательства, которая способствует получению всех необходимых ресурсов и ожидаемых результатов [7].

Таким образом, формирование инфраструктуры в предпринимательской деятельности в юридической сфере на основе стратегии развития будет иметь успех и эффективность при использовании инновационных цифровых технологий.

Балльная оценка организационно-управленческого компонента в разрезе ситуационного изменения по шкале Лайкерта, оценка которого проводится согласно ключевым показателям степени эффективности и удовлетворенности респондентов качеством юридических услуг может быть использована в качестве показателя оценки эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг.

Балльная оценка по шкале Лайкерта позволяет оценить уровень эффективности и удовлетворенности или степень вероятности с максимальной точностью оценочных значений.

Рекомендации по использованию шкалы Лайкерта представлены на рисунке 2.10.

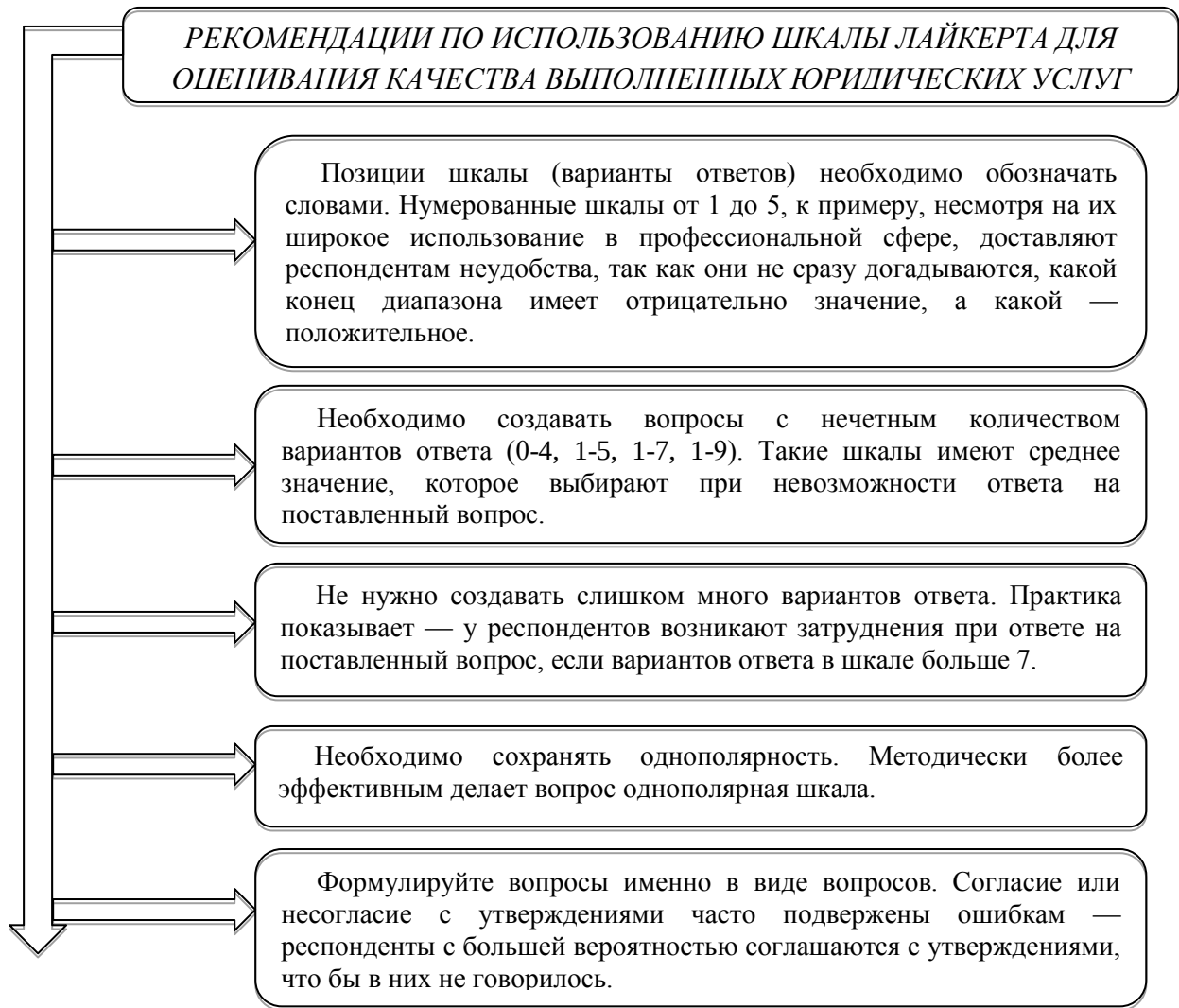


Рисунок 2.10 - Рекомендации по использованию шкалы Лайкерта для оценивания качества выполненных работ в сфере юридических услуг

Основное конкурентное преимущество в сфере услуг в условиях обострения конкуренции в предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг принадлежит такому критерию как качество юридических услуг. На рисунке 2.11 выделим основные критерии оценки качества юридических услуг с различных позиций и точек зрения.

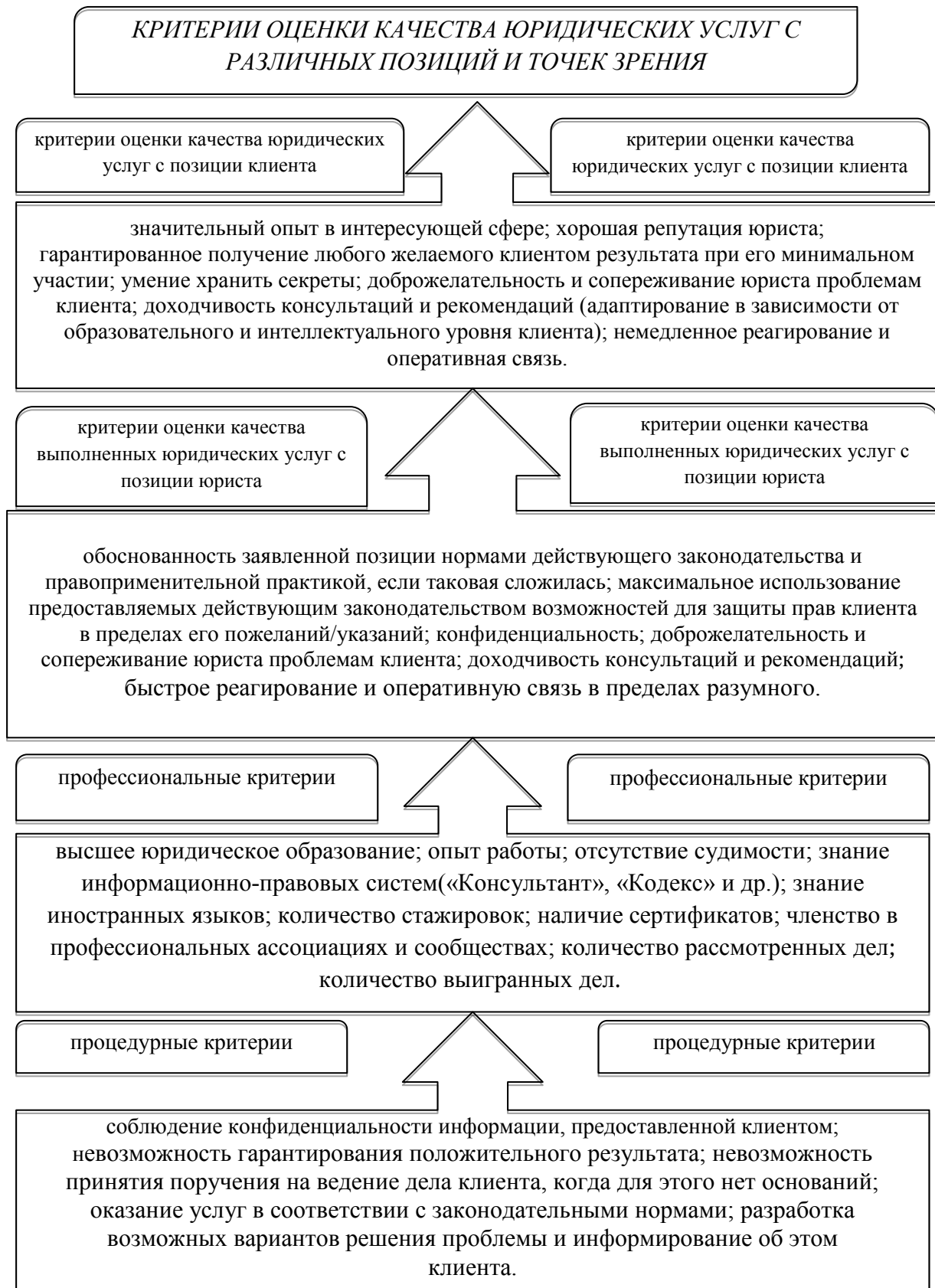


Рисунок 2.11 - Критерии оценки качества юридических услуг с различных позиций и точек зрения

К таким критериям качества относятся критерии оценки качества юридических услуг с позиции клиента; критерии оценки качества выполненных юридических услуг с позиции юриста; профессиональные критерии для оценки качества юридических услуг с точки зрения контролирующих органов; процедурные критерии.

Юридическая услуга это яркий пример сложной, профессиональной услуги. И удовлетворенность потребителя оказанной юридической услугой является для юридической фирмы главным критерием оценки качества выполнения работ[61, С. 413-422].

Таким образом, отношения по оказанию правовых услуг имеют свою специфику, связанную с особенностями правовой услуги, юридической деятельности в целом и работы судебных и иных правоохранительных органов в частности[62].

Качественно предоставленная юридических услуга и, как следствие, удовлетворенность ее потребителя, клиента содействуют появлению положительных отзывов и рекомендаций о юридической фирме, притоку новых клиентов, снижению затрат на их привлечение, потребители становятся менее подверженными влиянию ценового фактора, а также конкурентов фирмы. Поэтому на современном этапе экономического развития качество услуг и качество обслуживания приобретают все большее значение [63, С.468-477].

Юридические услуги обладают высокой степенью неосвязаемости и могут быть расположены на шкале В. Сассера, Р. Ользена и Д. Вайкоффа в области высокой степени неосязаемых элементов наряду с такими услугами, как управление инвестициями или психотерапия.

В результате изученного и систематизированного теоретического материала и практических данных, в диссертации предлагается научно-методический подход к оценке эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг на основе балльной оценки организационно-управленческого компонента в разрезе ситуационного изменения по шкале Лайкерта, оценка которого проводится согласно ключевым показателям

степени эффективности и удовлетворенности респондентов качеством юридических услуг, и на основе оценки экономического компонента в результате расчета коэффициентов экономической эффективности с учетом объективности формирования показателей и весомости факторов эффективности (Приложение Ж-И).

Эффективность экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг предлагается оценивать на основе экономического компонента в разрезе следующих показателей:

- уровень профессиональной подготовки;
- фактор успеха, уникальности, эксклюзивности;
- недопущение экономически необоснованных издержек и потерь;
- прирост имущества, финансовых ресурсов, моральных благ в результате удовлетворения исковых заявлений;
- выбор наиболее правильного и экономически выгодного, оптимального для клиента правового подхода к решению юридических задач;
- системный подход к заказчикам и предоставление индивидуальной системы оплаты с учетом длительных договорных отношений с заказчиками, имеющих комплексный характер;
- степень инновационной активности предпринимателей в сфере юридических услуг в результате оцифровки правовой документации, внедрения электронного документооборота и внедрения цифровых технологий.

### **2.3 Роль организационно-управленческой компоненты в развитии предпринимательства для создания инновационного стиля в управлении**

Современное предпринимательство, имея свои специфические характеристики, определяет этико-социальные нормы ведения предпринимательской деятельности, которые выражаются в высоком уровне

ответственности перед обществом и общественностью, перед клиентами и потребителями различных сфер хозяйствования и отраслей знаний, сферы услуг, а также перед работниками предпринимательской сферы, для которых должны систематически рассматриваться программы социального обеспечения и стимулов, которые бы содержали элементы социального эффекта.

Основными направления и векторами развития современного предпринимательства, в том числе и в сфере юридических услуг, является выполнение задач, имеющих социально-экономический эффект при их реализации:

поиск альтернативных источников финансирования предпринимательства, введение новых экономических ресурсов, инструментов, проектов, технологий, инновационных предложений, новейших систем управления организационно-экономическими направлениями предпринимательской деятельности;

определение стратегических задач в создании благоприятной рыночной конъюнктуры в системе современного предпринимательства на основе синергетического эффекта уже накопленного опыта и имеющихся ресурсов и факторов производства;

использование бенчмаркинга и принципов конкурентной разведки для постоянного накопления информации для поиска новых свободных ниш и секторов хозяйствования и услуг для реализации инновационных проектов;

систематический поиск новых моделей управленческих решений, талантливых специалистов и профессионалов в различных сферах хозяйствования, неординарных идей.

Организационно-управленческая компонента в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг является основой стратегического управления. Стратегическое управление заключается в определении своей миссии, в соответствии с внешней средой и внутренними условиями в сфере юридических услуг, чтобы установить стратегические цели предприятия, с тем чтобы обеспечить правильную реализацию целей и плана прогресса, и полагаться на внутренние возможности [64, С.68-71].

Организационная культура-это ценностная ориентация юридических организаций на различные внутренние и внешние ресурсы, на долгосрочные организационные ценности, на основе руководящих принципов и выбора корпоративного поведения.

Эффективная организационная культура во взаимодействии с управленческой компонентой является важным условием для развития и успеха бизнес-стратегии.

Выработка стратегии процесса коллективного поведения основывается на пожеланиях членов организации, разработке корпоративной стратегии, основанной на принципах корпоративного стратегического планирования, основой которой является организационно-управленческая компонента в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, которая обеспечивает репутацию, имидж, состоятельность, авторитет юридической компании.

В целях поддержания организационной культуры и стратегического управления взаимной синергии, необходимо всестороннее понимание положительного и отрицательного влияния на стратегическое управление предприятиями культуры поведения для анализа того, как изменить культуру организационной стратегии. Корпоративная миссия и ценности являются важными факторами для корпоративной культуры.

Корпоративная миссия определяет масштабы и уровень деятельности юридических компаний (концернов, корпораций, групп), работающих в сфере социально-экономической деятельности, представляет корпоративную идентичность и определяет роль в социально-экономической деятельности. Основные корпоративные ценности организационной культуры ориентируют представителей корпоративного предпринимательства в сфере юридических услуг на разработку собственной стратегии, построенной на основе ценностей, необходимых для достижения основных стратегических целей деятельности.

Организационная культура как движущая сила стратегии и постоянного повышения эффективности бизнеса, рентабельности и производительности труда, она стала мощной внутренней движущей силой. Культура позволяет участникам

понять историческую традицию и современный подход к бизнесу, предоставить сотрудникам разумное объяснение событий, тем самым облегчить сотрудникам понимание их правильного представления в будущем.

В диссертации предлагаются методические подходы к формированию организационно-управленческого компонента с целью развития корпоративного предпринимательства в условиях совершенствования инновационного стиля управления юридическими компаниями, который предполагает проведение анализа корпоративной и благоприятной предпринимательской среды, применение комплексного подхода к организации деятельности корпораций, концернов, групп (рис. 2.12).



Рисунок 2.12 – Формирование благоприятной предпринимательской среды в развитии корпоративного предпринимательства

Для оценки и анализа благоприятной предпринимательской среды (БПС) выбраны 5 юридических компаний г. Донецка. Оценка факторов БПС проводится с использованием метода, который определяет эксперт исходя из специфики деятельности фирмы (табл. 2.5).



Таблица 2.5 – Показатели анализа БПС на основе экспертной оценки юридической компании г. Донецка, 2018 г.

| Факторы БПС                                                                                      | Методы оценки                                                                                         | Индикаторы                                                   | Качественная балльная оценка на основе экспертной оценки* |    |   |   |   | Средняя оценка |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----|---|---|---|----------------|
|                                                                                                  |                                                                                                       |                                                              | 1                                                         | 2  | 3 | 4 | 5 |                |
| Личностные компетенции и способности предпринимателей в юридической сфере.                       | Рейтинговый метод. Тестирование. Модели компетентности. Методика оценки КРІ юриста. Экспертная оценка | Производительность труда персонала.                          | 9                                                         | 8  | 8 | 9 | 8 | 8,4            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Способность преодолевать внешние и внутренние сопротивления. | 10                                                        | 10 | 9 | 9 | 9 | 9,4            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Индикатор DQ-показатель развития цифрового интеллекта.       | 9                                                         | 8  | 9 | 8 | 7 | 8,2            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Соответствие личностным компетенциям.                        | 9                                                         | 9  | 8 | 8 | 9 | 8,6            |
| Эффективность экономической составляющей предпринимательской деятельности в юридической сфере.   | Метод финансовых коэф-фициентов. Факторный анализ. Горизонтальный и вертикальный анализ               | Рейтинговая оценка юридической компании.                     | 9                                                         | 9  | 8 | 9 | 8 | 8,6            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Доходность юридических услуг.                                | 8                                                         | 8  | 8 | 8 | 8 | 8,0            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Показатели прибыльности.                                     | 8                                                         | 8  | 8 | 7 | 7 | 7,6            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Оценка финансового состояния.                                | 8                                                         | 8  | 8 | 8 | 8 | 8,0            |
| Организационно-управленческая компонента в предпринимательской деятельности в юридической среде. | Метод критерия эффективности. Метод комплексной оценки уровня качества                                | Оценка корпоративных ценностей.                              | 8                                                         | 9  | 8 | 9 | 9 | 8,6            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Уровень информированности персонала.                         | 9                                                         | 8  | 8 | 9 | 8 | 8,4            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Стоимостная оценка юркомпании с учетом репутации.            | 9                                                         | 9  | 8 | 8 | 8 | 8,4            |
|                                                                                                  |                                                                                                       | Степень внедрения инновационных технологий.                  | 6                                                         | 6  | 5 | 6 | 5 | 5,6            |

\*1 – ЮК «Коллегия адвокатов»; 2 – ЮФ «Правовые технологии»; 3 – ЮК «Вектор»; 4 – ЮК «Доверие и защита»; 5 – ЮК «Контакт» [48, 49, 67-71]

Качественной оценкой будет считаться общая оценка всех факторов БПС. Метод оценки каждого фактора БПС выбирается экспертом в зависимости от специфики юридической компании.

Для анализа БПС определены рейтинговый метод и метод экспертной оценки и анкетирования деятельности фирм экспертами. Балльная оценка представлена в баллах от 1 до 10 – в зависимости от качественных и количественных характеристик элемента.

По данным экспертов, если качественная оценка выше 4, то уровень БПС хороший и все факторы БПС являются качественными. Это позволит юридической компании иметь успех и авторитет. Однако согласно всем показателям оценки экспертов активной проработки требует вопрос внедрения инновационных цифровых технологий в правовую систему ДНР с целью повышения эффективности экономической составляющей предпринимательской деятельности юридических услуг, качества личностных компетенций, уровня организационно-управленческих компонентов.

Таким образом, становление профессиональной компетентности и их реализация при осуществлении юридических услуг сотрудниками юридических компаний и юридических фирм возможно лишь в единстве с личными качествами, духовными и нравственными ценностями, способностью к самодисциплине и самоорганизации, формированием собственной личной активности.

Для повышения общей организационной культуры предпринимателей, в том числе и в юридической сфере предусмотрены направления повышения квалификации и стажировок в Донецкой Народной Республике, которые выполняются согласно «Положения об организации и порядке прохождения стажировки для получения лицом свидетельства о праве на занятие адвокатской деятельностью» [72].

Следует отметить, что международные связи по направлению стажировок, повышения квалификации предпринимателей за рубежом на данный момент фактически отсутствуют. Это обусловлено объективными причинами статуса

непризнаности ДНР. Юристы, работающие на территории ДНР более склонны повышать квалификацию, стажироваться в рамках ДНР. Так, для занятия адвокатской деятельностью, необходимо получить свидетельство о праве на занятие адвокатской деятельностью в ДНР, для получения которого необходимо сдать экзамен в специально созданной комиссии Совета адвокатов ДНР и пройти стажировку[73]. По информации предоставленной отделом по вопросам нотариата Управления по вопросам правовой помощи взаимодействия с судебной системой Министерства юстиции ДНР, в 2016 году к прохождению стажировки у нотариусов в ДНР были зачислены 14 стажеров, претендующих на приобретение статуса нотариуса, сроком на 1 год [74].

По результатам прохождения стажировки из 14 стажеров 12 успешно прошли стажировку, по результатам которой им были утверждены заключения о прохождении стажировки.

С целью распространения положительного опыта среди детей и подростков, формирования положительного имиджа правовой системы ДНР разработан проект «Через познание – к развитию личности» Департаментом регистрации нормативных правовых актов Министерства юстиции Донецкой Народной Республики в рамках выполнения Протокольного решения заседания Координационного совета по защите прав детей и социальной поддержке семьи при Министерстве труда и социальной политики Донецкой Народной Республики от 21 декабря 2017 года.

Стратегическое управление заключается в объединении, чтобы сформировать единую концепцию прогресса внутренней культуры, она должна координировать различные отделы классификации, но это требует от юридических компаний, имеющих различный культурный бэкграунд, идеологической корректировки корпоративной стратегии развития.

Таким образом, установлено, что с целью формирования личностных компетенций и личностных ценностей в сфере юридических услуг, профессиональных навыков, обеспечения общественной безопасности, правового воспитания граждан, формирования сознательного и добросовестного отношения

к законам предусмотрены следующие направления организационной деятельности государственных и образовательных органов ДНР:

повышение квалификации и стажировки в специально созданной комиссии Совета адвокатов ДНР;

формирование комплекса мероприятий, ориентированных на развитие личности будущего юриста и гражданина, а именно реализация проекта «Через познание – к развитию личности» по инициативе Министерства юстиции ДНР и внедрение технологий smart-дидактики, позволяющей реализовать личностную (адресную) подготовку специалистов сферы юридических услуг в образовательный процесс;

функционирование на базе Донбасской юридической академии юридической клиники «Фемида», которая предоставляет бесплатную юридическую помощь.

Это позволит сформировать благоприятную корпоративную предпринимательскую среду в сфере юридических услуг в ДНР, повысит правовую и организационную культуру, а именно компаний, имеющих различный культурный бэкграунд, требующих идеологической корректировки корпоративной стратегии развития, а также будет иметь социальный эффект при оказании комплекса бесплатной юридической помощи и услуг, особенно в условиях политической и экономической неопределенности.

## **Выводы к разделу 2**

Следует подвести итоги научного исследования и выделить результаты в заключении, которые определяют направления дальнейшего научного исследования и положения научной новизны, которые в дальнейшем будут анализироваться и детально изучаться.

В результате научного исследования следует сделать следующие заключения:

рассмотрены теоретические аспекты формирования корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг;

предложен рэнкинг представителей предпринимательства по предоставлению юридических услуг и определена их специфика, особенности деятельности;

определены тенденции развития предпринимательской среды в сфере юридических услуг;

выделены проблемы в развитии индустрии юридических услуг и пути их корпоративного решения;

автором разработаны концептуальные основы формирования корпоративной предпринимательской среды в юридической сфере;

определены особенности развития предпринимательства в сфере юридических услуг;

определена роль организационно-управленческой компоненты в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг;

влияние планирования корпоративной организационной стратегии на имидж, репутацию юридической фирмы.

Основными направления и векторами развития современного предпринимательства, в том числе и в сфере юридических услуг, является выполнение задач, имеющих социально-экономический эффект при их реализации:

поиск альтернативных источников финансирования предпринимательства, введение новых экономических ресурсов, инструментов, проектов, технологий, инновационных предложений, новейших систем управления организационно-экономическими направлениями предпринимательской деятельности;

определение стратегических задач в создании благоприятной рыночной конъюнктуры в системе современного предпринимательства на основе

синергетического эффекта уже накопленного опыта и имеющихся ресурсов и факторов производства;

использование бенчмаркинга и принципов конкурентной разведки для постоянного накопления информации для поиска новых свободных ниш и секторов хозяйствования и услуг для реализации инновационных проектов;

систематический поиск новых моделей управленческих решений, талантливых специалистов и профессионалов в различных сферах хозяйствования, неординарных идей.

Установлено, что с целью формирования личностных компетенций и личностных ценностей в сфере юридических услуг, профессиональных навыков, обеспечения общественной безопасности, правового воспитания граждан, формирования сознательного и добросовестного отношения к законам предусмотрены следующие направления организационной деятельности государственных и образовательных органов ДНР:

повышение квалификации и стажировки в специально созданной комиссии Совета адвокатов ДНР;

формирование комплекса мероприятий, ориентированных на развитие личности будущего юриста и гражданина, а именно реализация проекта «Через познание – к развитию личности» по инициативе Министерства юстиции ДНР и внедрение технологий smart-дидактики, позволяющей реализовать личностную (адресную) подготовку специалистов сферы юридических услуг в образовательный процесс;

функционирование на базе Донбасской юридической академии юридической клиники «Фемида», которая предоставляет бесплатную юридическую помощь.

Это позволит сформировать благоприятную корпоративную предпринимательскую среду в сфере юридических услуг в ДНР, повысит правовую и организационную культуру, а именно компаний, имеющих различный культурный бэкграунд, требующих идеологической корректировки корпоративной стратегии развития, а также будет иметь социальный эффект при

оказании комплекса бесплатной юридической помощи и услуг, особенно в условиях политической и экономической неопределенности.

В работе обосновано формирование личностных компетенций сотрудников сферы юридических услуг в условиях инновационной рискованной деятельности на этапе внедрения цифровых технологий в сфере юридических услуг, таких как индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, что повысит уровень экономической мобильности с учетом особенностей ИТ-технологизации юридического бизнеса на основе облачных программных продуктов и профессионализма юриста, кибербезопасности клиентов, усовершенствует систему премирования их труда с учетом индекса KPI путем внедрения индикатора DQ-показателя развития цифрового интеллекта.

В результате научного исследования предложен научно-методический подход к оценке эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг, основой которой является эффективная организационная культура во взаимодействии с управленческой компонентой, который создаст предпосылки разработки корпоративной стратегии, основой которой является организационно-управленческая компонента, которая обеспечивает репутацию, имидж, состоятельность, авторитет юридической компании.

Определено, что при формировании этапов стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг автор отдельно описывает блок «Рекомендации и предложения с учетом специфики юридических компаний», и предложения по реализации стратегического плана и их администрированию на основе блока мероприятий SMART-управления сформированы с целью формирования благоприятной корпоративной среды в юридической фирме на основе учета показателей KPI деятельности сотрудников юридической фирмы.

Сформировавшиеся данные статистики и множество конкретных фактов свидетельствуют о дискуссии в области права и формирования корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг, которые позволяют

выделить наметившиеся проблемы в области правовых знаний, а предложения по их устранению, ликвидации и по совершенствованию данной сферы услуг позволит наращивать темпы международного сотрудничества.

Материалы второго раздела диссертации отражены в публикациях: [46, 53, 60, 64].



### **РАЗДЕЛ 3 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

#### **3.1 Формирование и развитие корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг**

Уровень эффективности деятельности органов внутренних дел и органов местного самоуправления в обеспечении общественной безопасности обусловлен сложным взаимодействием многих факторов – нормативного, организационного, экономического, политического, социального, социально-психологического, нравственно-идеологического, информационного.

Среди основных факторов, влияющих на эффективность деятельности органов внутренних дел и органов местного самоуправления в обеспечении системы общественной безопасности, прежде всего, выделим нормативный фактор, сущность которого заключается в наличии соответствующей качественной правовой базы.

Органы местного самоуправления несут прямую ответственность перед гражданами за решение социальных проблем, за экономическое и культурное развитие соответствующих территорий, их экологическую безопасность; а с другой, – не имеют соответствующих рычагов влияния, в частности, из-за нехватки средств и финансирования [77, С. 8].

Вызовы времени требуют, чтобы органы местной власти взяли на себя ответственность за такие моменты: развитие местной и региональной экономики; обеспечение занятости населения; модернизацию государства, чтобы граждане имели возможность принимать участие в управлении с целью защиты своей урбанистической (городской) среды. Все это требует развития отношений в системе власть – население.

Первоочередная цель деятельности местных органов власти – улучшение уровня жизни людей. Здоровье, образование, общественная безопасность и окружающая среда – проблемы, которые должны решаться в соответствии с потребностями граждан. Местные органы власти должны иметь достаточные экономические и финансовые ресурсы.

Мы убеждены, что местные органы власти должны взять на себя функции, которые они могут осуществлять наиболее эффективно. Каждый орган местного самоуправления должен иметь тот уровень финансовых ресурсов, который считается жизненно важным для удовлетворения потребностей граждан [78, С.26-29].

Обеспечение общественной безопасности в условиях развития корпоративной предпринимательской среды обуславливается предметом административного права и представляет собой урегулированную нормами административного права деятельность определенных субъектов, направленную на:

законодательное регулирование социальных отношений органами исполнительной власти;

выявление условий и факторов, представляющих собой угрозу общественному порядку и общественной безопасности, их устранение, включая предупреждение и пресечение противоправных деяний, которые посягают на общественный порядок и общественную безопасность;

осуществление действий административной юрисдикции по делам о правонарушениях, посягающих на общественный порядок и общественную безопасность.

Сущность категории общественной безопасности можно определить как устойчивую систему связей и отношений, складывающихся при функционировании опасных объектов и других угроз, которая контролируется со стороны уполномоченных на это органов с целью охраны жизни и здоровья человека, имущества, окружающей среды и других общественных отношений.

Общественную безопасность также следует рассматривать как урегулированную нормами права совокупность социальных отношений, обеспечивающих защищенность жизненно важных интересов неопределенного круга лиц, общностей, общества в целом от угроз, создаваемых противоправными деяниями, использованием источников повышенной опасности, стихийными силами природы.

В узком смысле общественная безопасность рассматривается как порядок волевых общественных отношений, возникающих и формирующихся в процессе жизнедеятельности граждан, их общение в общественных местах в соответствии с действующими предписаниями правовых норм, правил и обычаев цивилизованного общества. Здесь целесообразно говорить об общественной безопасности как комплексе правовых и организационных мер, которые регулируют отношения, касающиеся общественной безопасности и практической деятельности государственных органов (в том числе правоохранительных) в плане их обеспечения.

Некоторые ученые справедливо отмечают, что общественная безопасность в широком понимании является сложным структурным явлением, охватывающим разносторонние общественные отношения.

Ее основой, по мнению ученых, служат различные социальные нормы: правовые, моральные, правила общежития, обычаи. Общественная безопасность является первоосновой существования общества и одновременно следствием процессов, происходящих в этом обществе [79, С. 158-165].

Взаимосвязь между общественной безопасностью и общественным порядком проявляется не только в связи с тем, что в деятельности некоторых органов государства совпадают задачи по охране общественной безопасности и общественного порядка.

Например, полиция, выполняя правоохранительные функции, решает задачи, как по охране общественного порядка, так и по обеспечению общественной безопасности, то есть обеспечивает как поддержку общественного

и личного спокойствия людей, так и безопасные условия для их жизни, здоровья и имущества.

Таким образом, обеспечение общественной безопасности является необходимым условием поддержания общественного порядка, а укрепление общественного порядка имеет важное значение для обеспечения общественной безопасности [80, С.254-258].

В условиях современной модернизации экономики, в результате ликвидации последствий мирового финансового кризиса, который коснулся и национальной экономической безопасности страны, возникает необходимость осуществления кардинальных преобразований в экономике страны и пересмотра действующих форм предпринимательства.

В Послании Президента Российской Федерации Путина Владимира Владимировича Совету Федерации и Государственной Думе о правовой системе сказано: «...Чтобы идти вперёд, динамично развиваться, необходимо расширить пространство свободы, причём во всех сферах, укреплять институты демократии, местного самоуправления, структуры гражданского общества, судов, быть страной, открытой миру, новым идеям и инициативам и обеспечить предоставление практически всех госуслуг в режиме реального времени, с помощью дистанционных сервисов, а также в цифровую форму нужно перевести документооборот между госструктурами» [81].

В системе развития предпринимательства с целью повышения мобильности предприятий на рынках товаров и услуг, созданию условий широкомасштабного внедрения инноваций, создания монополии в условиях жесткой конкуренции крайне важно развивать и другие рыночные институты, а именно корпоративное предпринимательство.

Развитию корпоративного предпринимательства в различных сферах услуг способствует система мер государственного регулирования, однако эти мероприятия ограничиваются совершенствованием правовых актов, обеспечением легитимности юридических операций с первичными и вторичными ценными бумагами, но не всегда данный процесс строится на объективных

корпоративных отношениях и не всегда эти действия способствуют созданию благоприятного корпоративного духа в предпринимательской среде в сфере услуг.

Условия формирования корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг требуют детального изучения в условиях модернизации экономики, основываясь на зарубежном опыте формирования корпоративных предпринимательских структур и российском опыте функционирования рынка юридических услуг. Эти обстоятельства и заключения повлияли на решение автора относительно определение темы и направления научного исследования.

Теория корпоративного предпринимательства тщательно изучается и отечественными и зарубежными учеными сферы маркетинга, менеджмента, экономики, однако еще очень далека от совершенства.

Среди ученых, которые исследуют особенности формирования предпринимательской среды в сфере юридических услуг следует выделить известных ученых, которые в свою очередь изучают следующие направления, например: авторы Шестаков Е.В., Бекирова Э.Э. в своих научных трудах описывают особенности правового регулирования оказания юридических услуг, с четким выделением данного вида услуг как вида предпринимательской деятельности; Бурменко Т.Д. характеризует сферу услуг в современном обществе, описывает ее принципы, преимущества и ее недостатки в системе современного предпринимательства; Головкин Р.Б., Соколова А.В. в статьях изучают юридический инжиниринг, его сущность и соотношение с юридической техникой, его роль в развитии современного предпринимательства; Баранов В.М. представил свое авторское понятие юридической техники и ее роли в развитии сферы юридических услуг; Садыки М.Р. выделены особенности предпринимательской деятельности в сфере услуг, Брянов Г.А., Морозов С.В. выделили основные этапы развития финтех-стартапов в Российской Федерации, определили предпосылки активизации роли финтех-стартапов и в будущем развития юртех-стартапов.

Следует отметить, что весомый вклад ученых в развитие сферы юридических услуг все же требует детального изучения и анализа, так как все ученые находятся в научном поиске направлений формирования корпоративной предпринимательской среды и влияния на ее формирование всего спектра юридических услуг, роли современного предпринимательства, использования юридической техники при предоставлении услуг, внедрения юридического инжиниринга в предпринимательскую деятельность и активизации роли юртех-стартапов, путем четкого определения общих предложений по формированию данной среды, объединив все знания и предложения по направлениям своих научных исследований.

Современные экономические предпосылки достоверно формируют востребованность научного поиска рациональных и эффективных предложений по формированию благоприятной корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг, в результате специфики сферы юридических услуг, и наметившихся тенденций слияния и поглощения отдельных представителей корпоративного предпринимательства [82, С.38-51].

Актуальным научным направлением исследования являются следующие векторы:

необходимо рассмотреть теоретические аспекты формирования корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг;

предложить рэнкинг представителей предпринимательства по предоставлению юридических услуг и их специфику, особенности деятельности;

определить тенденции развития предпринимательской среды в сфере юридических услуг;

выделить проблемы в развитии индустрии юридических услуг и пути их корпоративного решения;

разработать концептуальные основы формирования корпоративной предпринимательской среды в юридической сфере на основе тенденций развития рынка юридических услуг в Донецкой Народной Республике и определить пути развития сферы юридических услуг в республике.

В таблице 3.1 автором систематизированы основные характеристики предпринимательских образований, которые формируются, согласно законодательства Российской Федерации, в соответствии с нормами права и экономическими теориями.

Таблица 3.1 – Основная классификация представителей корпоративного предпринимательства, согласно законодательству Российской Федерации

| № п/п | Название                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                               | Примеры функционирования                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Корпорация (лат. corporatio — объединение, сообщество) | форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функции управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму; | Функционируют в виде крупных предприятий — в основном акционерные общества открытого типа.                                                                                                                                                      |
| 2     | Концерн (нем. derKonzern - интерес, участие)           | это наиболее развитая форма объединения предприятий, осуществляемая посредством системы участия, финансовых связей, договоров об общности интересов;                                                                                         | Типичным является сохранение юридической и хозяйственной самостоятельности участников, но с учётом координации со стороны доминирующих финансовых структур. Основным преимуществом концерна является концентрация финансовых и других ресурсов. |
| 3     | Группа (от нем. Gruppe или фр. groupe)                 | Совокупность стратегических объединений                                                                                                                                                                                                      | Группы бывают банковские, финансовые, промышленные и финансово-промышленные.                                                                                                                                                                    |

Представим некоторые данные о размерах платных услуг, среди которых выделены и платные услуги населению, такие как услуги юридические.

В январе-апреле 2018 года, по оперативным данным, населению страны было оказано платных услуг на сумму 31,5 млрд. рублей (табл. 3.2-3.3).

Таблица 3.2 –Динамика объема платных услуг населению

| Период                    | Млн. рублей    | В % к соответствующему периоду предыдущего года |
|---------------------------|----------------|-------------------------------------------------|
| <b>2017</b>               |                |                                                 |
| Январь                    | 7074,7         | 105,2                                           |
| Январь-февраль            | 14423,3        | 105,6                                           |
| Январь-март               | 22118,4        | 107,5                                           |
| <b>Январь-апрель</b>      | <b>29435,6</b> | <b>107,9</b>                                    |
| Январь-май                | 36568,9        | 108,0                                           |
| Январь-июнь               | 43387,1        | 108,0                                           |
| Январь-июль               | 50193,4        | 108,0                                           |
| Январь-август             | 57098,4        | 107,5                                           |
| Январь-сентябрь           | 63969,3        | 106,8                                           |
| Январь-октябрь            | 70984,5        | 106,0                                           |
| Январь-ноябрь             | 78272,1        | 105,5                                           |
| Январь-декабрь            | 86210,1        | 104,3                                           |
| <b>2018</b>               |                |                                                 |
| Январь                    | 7526,8         | 102,0                                           |
| Январь-февраль            | 15507,6        | 102,8                                           |
| Январь-март <sup>1)</sup> | 23787,7        | 102,9                                           |
| <b>Январь-апрель</b>      | <b>31492,3</b> | <b>102,4</b>                                    |

Сфера юридических услуг и формирование корпоративной предпринимательской среды в данной сфере динамично развиваются, о чем свидетельствуют статистические данные, представленные Институтом проблем правоприменения [84].

В Послании Президента Российской Федерации Путина Владимира Владимировича Совету Федерации и Государственной Думе о цифровизации экономики сказано: «С помощью передовых телекоммуникаций необходимо открывать нашим гражданам все возможности цифрового мира. Для огромной по территории страны такое объединение талантов, компетенций, идей - это колоссальный прорывной ресурс» [81].

На юридическом рынке предпринимательские структуры в 2018 году в России представлены в виде свыше 110 тысяч различных объединений, из них – 28000 адвокатские образования, 50000 фирм юридического направления, 30000 предпринимателей [87].



Таблица 3.3 – Объем платных услуг населению по видам услуг

| Показатели                                                                                                   | Январь-апрель 2018 |            |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|-----------------------|
|                                                                                                              | млн<br>рублей      | в % к      |                       |
|                                                                                                              |                    | итогу      | январю-апрелю<br>2017 |
| <b>Платные услуги – всего</b>                                                                                | <b>31492,3</b>     | <b>100</b> | <b>102,4</b>          |
| в том числе:                                                                                                 |                    |            |                       |
| бытовые услуги                                                                                               | 3082,0             | 9,8        | 92,7                  |
| транспортные услуги                                                                                          | 2652,7             | 8,4        | 103,0                 |
| услуги почтовой связи, курьерские услуги                                                                     | 199,9              | 0,6        | 88,8                  |
| услуги телекоммуникационные                                                                                  | 4910,4             | 15,6       | 103,2                 |
| жилищные услуги                                                                                              | 1644,6             | 5,2        | 114,8                 |
| коммунальные услуги                                                                                          | 12101,2            | 38,3       | 104,4                 |
| услуги учреждений культуры                                                                                   | 369,3              | 1,2        | 101,8                 |
| услуги туристических агентств, туроператоров и<br>прочие услуги по бронированию и сопутствующие<br>им услуги | 213,4              | 0,7        | 129,8                 |
| услуги гостиниц и аналогичные услуги по<br>предоставлению временного жилья                                   | 239,2              | 0,8        | 87,8                  |
| услуги физической культуры и спорта                                                                          | 239,5              | 0,8        | 99,1                  |
| медицинские услуги                                                                                           | 1436,6             | 4,6        | 107,6                 |
| услуги специализированных коллективных средств<br>размещения                                                 | 521,5              | 1,7        | 103,6                 |
| из них услуги санаторно-курортных организаций                                                                | 511,4              | 1,6        | 114,4                 |
| ветеринарные услуги                                                                                          | 84,3               | 0,3        | 104,8                 |
| услуги юридические                                                                                           | 574,5              | 1,8        | 91,6                  |
| услуги системы образования                                                                                   | 1895,9             | 6,0        | 103,7                 |
| услуги, предоставляемые гражданам пожилого<br>возраста и инвалидам                                           | 310,5              | 1,0        | ... <sup>1)</sup>     |
| прочие виды платных услуг                                                                                    | 1016,8             | 3,2        | ... <sup>1)</sup>     |
| 1) Индекс цен не рассчитывается.                                                                             |                    |            |                       |

К наиболее распространенным видам правовой помощи предпринимателей следует отнести:

участие адвоката в выборе организационно-правовой формы создаваемых обществ, товариществ, юридических лиц других организационно - правовых форм;

подготовка правовых заключений;

договорно-претензионная работа, юридические услуги по сопровождению исполнения сделок;

представление адвокатом интересов клиента в качестве «уполномоченного представителя» перед фискальными органами;

представление интересов клиента в отношениях с правоохранительными органами.

На рисунке 3.1 представлен перечень юридических услуг и статданные по представителям корпоративной предпринимательской среды в юридической сфере.

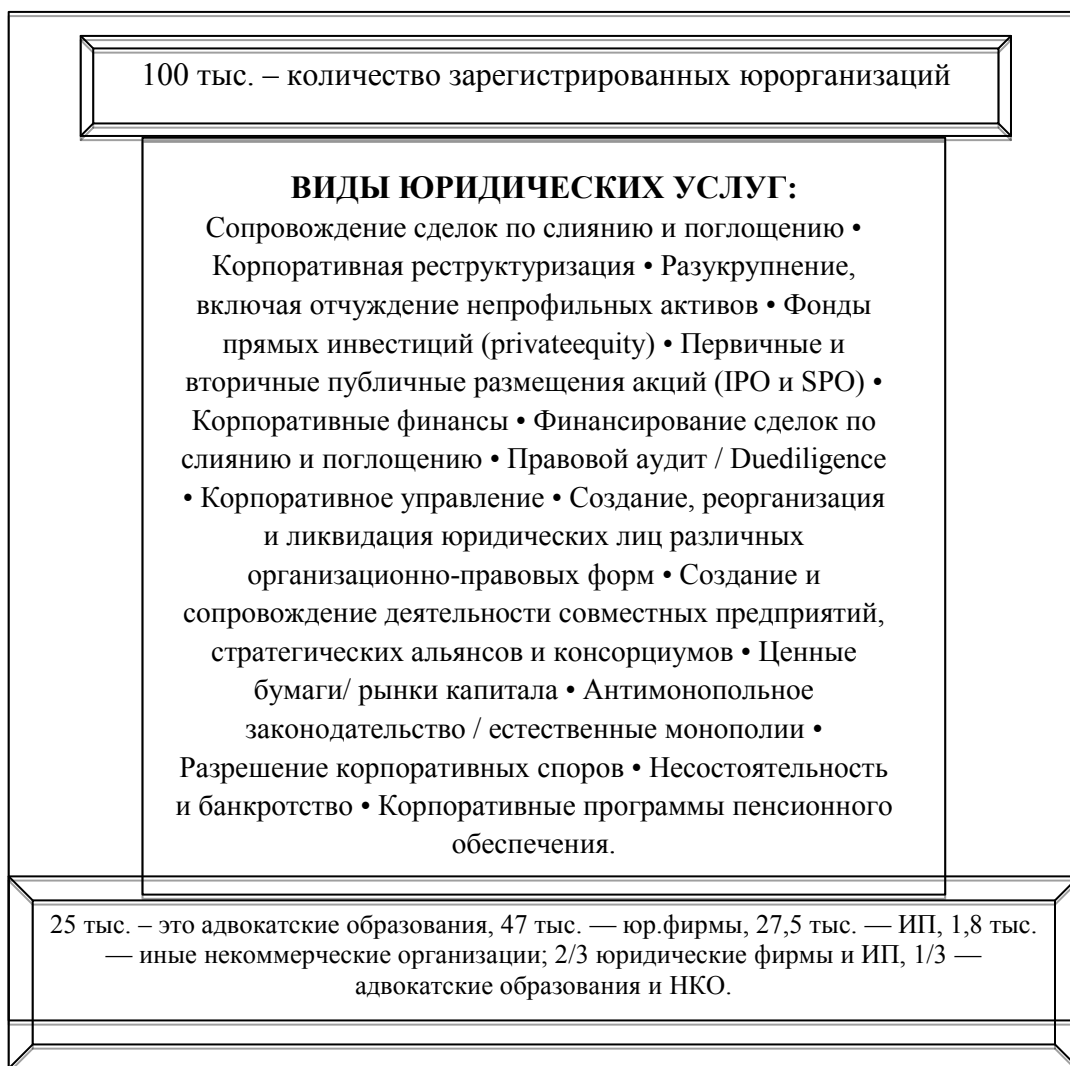


Рисунок 3.1 – Перечень юридических услуг и статданные по представителям корпоративной предпринимательской среды в юридической сфере

*\*Составлено автором на основе источника [85]*

Все субъекты хозяйствования, представители предпринимательской деятельности, вовлеченные в процесс индивидуального или корпоративного (партнерского) предпринимательства четко могут выделить основные преимущества, оказывающие непосредственное влияние на формирование корпоративного предпринимательства:

привлечение значительных финансовых вложений на развитие предпринимательской среды в условиях конкурентоспособности на рынке корпоративных услуг;

деятельность крупных предприятий направлена на формирование и внедрение масштабных объемов товаров, продукции и услуг на потребительском рынке;

«сбалансированная» ответственность всех вовлеченных участников процесса организации деятельности предпринимательских структур, которые в случае форс-мажорных обстоятельств несут ответственность в пределах своего инвестированного капитала;

основная цель функционирования корпоративного предпринимательства заключается в совершенствовании профессиональной деятельности юриста [8, С.24-25].

Вместе с тем особое внимание следует уделять системе поддержки малых и средних форм предпринимательской деятельности в сфере услуг со стороны государства [10, С. 315-317].

Государственная поддержка малого предпринимательства, которая является неотъемлемой частью проводимой государственной политики в условиях активных рыночных преобразований, стала объективным результатом партнерства властных и предпринимательских структур.

Информация о развитии корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг позволяет определить некоторые тенденции развития данного сектора экономики:

динамичное развитие рынка юридических услуг считается востребованным в результате рыночных преобразований и потребностей (правовое сопровождение

корпораций и концернов, групп корпоративных предпринимателей по вопросам регистрации, перерегистрации, слияния, поглощения, банкротства, защиты прав интеллектуальной собственности, операции с капиталом, гражданские вопросы);

средняя доля юридических сделок осуществляются в целях оптимизации кадровых ресурсов и бюджета компаний на основе привлечения специалистов аутсорсинговых компаний по вопросам безвозмездного и комплексного подхода в оказании юридических услуг;

систематические изменения в законодательстве, активная законотворческая деятельность государства в различных сферах хозяйствования, увеличивающееся количество спорных моментов между представителями корпоративного предпринимательства и государственными и муниципальными органами прогнозируют активное развитие рынка юридических услуг и наличие широкого спектра представителей корпоративного предпринимательства различных форм собственности и форм хозяйствования;

широкий спектр юридических вопросов требует решения на международном рынке юридического права и важную роль играют концерны и корпорации, специализирующиеся на международных сделках, учитывающих юрисдикцию зарубежных стран и представляя интересы зарубежных партнеров по трансграничным спорам, требующих уникальной квалификации в области международного права.

Следует выделить и наметившиеся тенденции развития в сегменте корпоративного предпринимательства и рынка юридических технологических услуг (юртех рынок), развивающегося на основе российского финтех-рынка, у которого огромные перспективы роста, учитывая, что технологические решения из Российской Федерации зачастую приживаются в глобальном масштабе.

В таблице 3.4 автором сгруппированы сформировавшиеся лидеры в юридической сфере в условиях укрупнения бизнеса, занимающие главные позиции в корпоративной предпринимательской среде, предоставляющие широкий спектр услуг, имеющие высокую репутацию и эффективный конечный результат.

Таблица 3.4 – Лидеры в юридической сфере среди представителей корпоративного предпринимательства в г. Москва и регионах Российской Федерации

| № п/п | Название                                      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Численность специалистов                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры».    | Ассоциация, образованная в результате слияния нескольких ассоциаций.                                                                                                                                                                                                                                                       | Штат специалистов составляет 215 юристов                                                                                                                                                                            |
| 2     | Компания Goltsblat BLP.                       | Первая российская международная юридическая фирма.                                                                                                                                                                                                                                                                         | Штат составляет больше 90 юристов российских и английских.                                                                                                                                                          |
| 3     | Международный холдинг KPMG (г. Москва).       | Одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из аудиторских компаний Большой четверки наряду с Deloitte, Ernst&Young и PwC.                                                                                                                                                                | 80 специалистов различного профиля в центральном офисе г. Москва                                                                                                                                                    |
| 4     | Фирма «Регионсервис», Сибирский ФО, Кемерово. | Крупнейшая региональная юридическая фирма в России.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Более 100 юристов, работающих в различных правовых сделках в различных сферах взаимодействия.                                                                                                                       |
| 5     | ГК «СРВ», Северо-Кавказский ФО, Ставрополь.   | Юридическое агентство «СРВ» одержало победу в главном российском конкурсе среди юридических компаний страны.<br>Включена в число лучших юридических компаний по отраслям права в номинациях:<br>«Арбитражное судопроизводство»,<br>«Коммерческая недвижимость/строительство»,<br>«Банкротство» среди всех регионов страны. | В рейтинге Право.Ru-300 2017 года группа компаний «СРВ» победила среди лучших региональных юридических компаний в рэнкинге:<br>«ТОП-50 юркомпаний по размеру выручки»,<br>«ТОП-50 юркомпаний по количеству юристов. |

*\*Составлено автором на основе источника [89]*

Инвесторы нуждаются в информации о финансовом положении и перспективах развития бизнес-организации (компании). Для них эккаунтинг выступает среди прочего в качестве источника достоверной и точной информации, на основе которой можно, образно говоря, видеть экономическую деятельность компании [86, С. 39-47].

Результаты исследований, выполненных различными научными учреждениями, показывают, что в течение последних несколько лет одной из тенденций на рынке является планирование этих расходов, жесткий контроль над ними, и определение направлений сокращения расходов в целом [55, С. 5-9].

Корпоративное предпринимательство в силу практического применения и обстоятельств формирования имеет свои определенные характеристики, которые можно охарактеризовать как специфические недостатки, возникающие в результате комплексного функционирования ряда субъектов хозяйствования:

1) комплексный подход к организации деятельности корпораций, концернов, групп определяет сложный и многофункциональный порядок создания, лицензирования, патентования, регистрации членов корпоративного предпринимательства. Условиями эффективной деятельности крупных игроков в сфере предпринимательства является привлечение аутсорсинговых компаний, предоставляющих комплекс юридических услуг по сопровождению деятельности представителей корпоративного предпринимательства;

2) систематическое регулирование, контроль и надзор со стороны государственных и муниципальных органов, учитывая масштабы деятельности концернов, корпораций и групп предпринимателей и количество персонала данных объединений;

3) представители корпоративного предпринимательства являются крупными плательщиками налогов и сборов, обеспечивающие выполнение налоговых обязательств перед бюджетами различных уровней в значительных размерах.

Профессия юриста востребована всегда, так как институт государства не возможен без законодательно-правовой основы функционирования экономики, политики и всех сфер общественной жизни. Поэтому в каждом государстве действует сектор юридических услуг.

В ИТ-индустрии, бизнесе интернет-магазинов и сервисах электронной коммерции также оказываются специализированные юридические услуги для бизнеса. Данные юридические услуги для бизнеса, например в сфере IT услуг, включают проведение таких процедур [88] (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Перечень юридических услуг в ИТ-индустрии, бизнесе интернет-магазинов и сервисах электронной коммерции

| № п/п | Наименование операции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | устное или письменное консультирование по ИТ-праву, законодательству по электронной коммерции и правам потребителей, корпоративному, договорному, трудовому, хозяйственному, гражданскому, налоговому праву относительно предпринимательской деятельности;                                                                                                    |
| 2     | абонентское юридическое обслуживание бизнеса творческих и технологичных индустрий. Вы получаете постоянную поддержку специалистов, при этом нет необходимости нанимать в штат постоянных сотрудников для оказания юридических услуг;                                                                                                                          |
| 3     | разработку правовых документов для оформления и легализации бизнес-процессов вашего бизнеса, а именно: публичных оферт, коммерческих предложений, сделок, лицензионных и сублицензионных договоров, договоров о передаче исключительных прав интеллектуальной собственности, учредительных документов ИТ-компаний, правил, внутренних инструкций и положений; |
| 4     | подбор подходящих правовых алгоритмов действий для конкретных видов предпринимательской деятельности, защиты активов, подготовка алгоритмов поведения до, и во время проверок государственными органами;                                                                                                                                                      |
| 5     | правовое сопровождение авторских договоров и бизнес-процессов исполнения передачи прав, правовых оснований выплаты роялти, налоговое планирование операций с программной продукцией и платежей за передачу прав и использование прав интеллектуальной собственности;                                                                                          |
| 6     | юридические услуги адвоката по хозяйственным, административным и гражданским делам в сфере предпринимательской деятельности по правам потребителей, и недобросовестной конкуренции;                                                                                                                                                                           |
| 7     | регистрацию, правовую структуризацию, реорганизацию предприятий, внесение изменений в учредительные документы, ликвидация бизнеса, включая правовую защиту или передачу прав на доменные имена, торговые марки, промышленный дизайн и образцы, внешний вид продукции, авторское право, ноу-хау и коммерческую тайну.                                          |

Сфера юридических услуг в Донецкой Народной Республике включает: услуги юриста (выполняет любую юридическую работу, кроме защиты обвиняемого в уголовном суде), услуги адвоката. Однако на данный момент в новой редакции Уголовно-процессуального кодекса ДНР необязательно быть адвокатом для представительства по уголовным делам в ДНР, допускаются и юристы (с формулировкой - на усмотрение следователя).

К примеру, юридическая компания «Коллегия адвокатов Донбасса» предлагает следующие виды услуг [47]:

1. Юридические услуги адвоката.
2. Национализация предприятия ДНР.

3. Юридическое обслуживание предприятий.
4. Досудебное урегулирование споров Донецк.
5. Открытие бизнеса Донецк.
6. Жилищные споры Донецк.
7. Юридический аутсорсинг Донецк.
8. Юридическое обслуживание бизнеса Донецк.
9. Юридические услуги для бизнеса в Донецке.

Законодательная и правоприменительная сферы в судебной системе Донецкой Народной Республики находятся на стадии становления и формирования.

На территории ДНР действуют следующие основные законы, регулирующие сферу юридических услуг: Конституция ДНР, Закон ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» (принят Постановлением Народного Совета 20 марта 2015 года) с изменениями, Закон ДНР «О нотариате» (принят Постановлением Народного Совета 21 декабря 2018 года) с изменениями, так же важен Уголовно-процессуальный кодекс ДНР, а также другие нормативные акты регулирующие деятельность субъектов хозяйствования (Закон «О налоговой системе», Хозяйственный кодекс и др.) [90-92].

Законодательная и правоприменительная сферы в судебной системе ДНР находятся на стадии становления и формирования. Согласно данным Единого государственного реестра в ДНР на начало 2019 г. прошли регистрацию адвокаты и нотариусы в следующем количестве:

физические лица, т.е. ФЛП и самозанятые лица – 449 (нотариусы – 69, адвокаты – 204, юристы – 176);

юридические лица – 101 [93].

В таблице 3.6 приведено количество законодательных актов по состоянию на 20.01.2017 г., подготовленных комитетами народного совета ДНР.



Таблица 3.6 – Количество законодательных актов по состоянию на 20.01.2017 г., подготовленных комитетами Народного совета ДНР

| Название комитета Народного Совета                                           | Кол-во, чел. | Разработанные законы, шт. | Разрабатываемые Законы |                                | Разработано Законов |                 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|------------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------|
|                                                                              |              |                           | Всего, шт.             | В том числе не активные, шт.   | Всего, шт.          | Удельный вес, % |
| по бюджету, финансам и экономической политике                                | 6            | 4                         | 8                      | 2                              | 12                  | 6,5             |
| по безопасности и обороне                                                    | 7            | 16                        | 1                      |                                | 17                  | 9,2             |
| по социальной и жилищной политике                                            | 7            | 7                         | 11                     | 4                              | 18                  | 9,8             |
| по внешней политике и международным связям                                   | 6            | 3                         | 3                      | 3                              | 6                   | 3,3             |
| по конституционному законодательству и государственному строительству        | 6            | 11                        | 9                      | 3                              | 20                  | 10,9            |
| по гражданскому, уголовному, арбитражному и процессуальному законодательству | 6            | 2                         | 5                      | 3                              | 7                   | 3,8             |
| по природопользованию, экологии, недрам и природным ресурсам                 | 7            | 7                         | 6                      | 5 (2 Кодекса – Лесной; Водный) | 13                  | 7,1             |
| по транспорту и связи                                                        | 7            | 9                         | 4                      | 2                              | 13                  | 7,1             |
| по промышленности и торговле                                                 | 5            | 9                         | 9                      | 5                              | 18                  | 9,8             |
| по сельскому хозяйству и земельным ресурсам                                  | 6            | 3                         | 6                      | 4 (Земельный Кодекс)           | 9                   | 4,9             |
| по образованию, науке и культуре                                             | 5            | 4                         | 8                      | 5                              | 12                  | 6,5             |

Продолжение таблицы 3.6

| Название комитета Народного Совета                          | Кол-во, чел. | Разработанные законы, шт. | Разрабатываемые Законы |                              | Разработано Законов |                 |
|-------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|
|                                                             |              |                           | Всего, шт.             | В том числе не активные, шт. | Всего, шт.          | Удельный вес, % |
| по делам общественных объединений и религиозных организаций | 5            | 2                         | 3                      | -                            | 5                   | 2,7             |
| по информационной политике и информационным технологиям     | 3            | 10                        | 4                      | 2                            | 14                  | 7,5             |
| по этике, Регламенту и организации работы Народного Совета  | 7            |                           |                        |                              |                     |                 |
| по здравоохранению, охране материнства и детства            | 6            | 9                         | 6                      | 3                            | 15                  | 8,2             |
| по делам молодежи, физической культуре, спорту и туризму    | 5            | 1                         | 4                      | 1                            | 5                   | 2,7             |
| Итого                                                       | 94           | 97                        | 87                     | 42                           | 184                 | 100             |

Формами систематизации нормативных правовых актов являются: учёт, инкорпорация, консолидация, кодификация [94] (табл.3.7).

Таблица 3.7 – Формы систематизации нормативных правовых актов

| № п/п | Наименование формы              | Содержание формы                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Учет нормативных правовых актов | Включает в себя сбор, хранение и формирование фонда нормативных правовых актов, ведение реестров и регистров нормативных правовых актов, создание поисковых систем, обеспечивающих получение достоверных сведений о нормативных правовых актах. |

Продолжение таблицы 3.7

| №<br>п/п | Наименование формы                      | Содержание формы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2        | Инкорпорация нормативных правовых актов | Представляет собой форму систематизации нормативных правовых актов, осуществляемой без изменения установленного ими содержания правового регулирования, в том числе путем объединения в сборники (собрания) в определенном порядке.                                                                                                                     |
| 3        | Консолидация нормативных правовых актов | Предполагает проведение систематизации законодательства, в процессе которой несколько нормативных правовых актов по одному и тому же вопросу объединяются в один акт.                                                                                                                                                                                   |
| 4        | Кодификация нормативных правовых актов  | Форма систематизации нормативных правовых актов, сопровождающейся переработкой установленного ими содержания правового регулирования путем объединения нормативных правовых актов в нормативный правовой акт, содержащий систематизированное изложение правовых предписаний, направленных на регулирование определенной области общественных отношений. |

На данный момент готовятся изменения в Закон «Об адвокатуре и адвокатской деятельности», однако как законопроект новая редакция закона не зарегистрирована [91].

Сфера нотариата в Донецкой Народной Республике регулировалась Законами Донецкой Народной Республики «О нотариате», принятыми Народным Советом Донецкой Народной Республики 24 июня 2016 года и 31 октября 2017 года, которые устанавливали систему государственного нотариата в Донецкой Народной Республике.

За время действия вышеуказанных Законов очевидными стали факты того, что система исключительно государственного нотариата является нежизнеспособной в существующих экономических и социальных условиях: она требует немалых затрат из республиканского бюджета, не обеспечивает сферу нотариата специалистами надлежащего уровня и необходимым их количеством. Указанные факты могут послужить причиной скорого возникновения социальной напряженности и полным разрушением успешно функционировавшей ранее сферы нотариата, когда, в том числе, республиканский бюджет пополнялся

немалыми средствами нотариальной деятельности, осуществляемой независимыми профессиональными лицами.

Поэтому возникла необходимость изменить данный закон и принять его в новой редакции. Целью новой редакции Закона являлось установление смешанной системы нотариата в Донецкой Народной Республике, которая позволит функционировать как государственным нотариальным конторам, так и нотариусам, осуществляющим независимую профессиональную деятельность.

21 декабря 2018 года вступил в силу Закон Донецкой Народной Республики «О нотариате», принятый Народным Советом Донецкой Народной Республики 21 декабря 2018 года. Закон устанавливает смешанную форму нотариата, которая предполагает одновременное функционирование частных и государственных нотариусов в ДНР [92].

Согласно Закону ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» (далее Закону) деятельность адвоката не является предпринимательской (статья 3, п.2). Однако адвокаты (как и нотариусы) зарегистрированы как ФЛП и самозанятые лица (как правило, нотариусы на 2 группе налогообложения, адвокаты на 1 группе).

Наибольшую долю в области предоставления услуг в юридической сфере занимает адвокатская деятельность. Согласно Закону (статья 29, п.1) формами адвокатской деятельности являются: осуществление адвокатской деятельности адвокатом индивидуально, адвокатское бюро, адвокатское объединение и юридическая консультация.

Согласно информации размещенной на сайте Министерства юстиции ДНР 30 ноября 2018 года, заместитель председателя Совета адвокатов Ирина Маркова отметила, что на сегодняшний день в Донецкой Народной Республике осуществляют свою деятельность 276 адвокатов, из них 72 адвоката приостановили свою деятельность. Как правило, адвокаты специализируются в области уголовного права [95].

Юридические услуги могут осуществлять юристы, не являющиеся адвокатами и нотариусами в форме ФЛП и других организационно-правовых

форм (малый бизнес), что является предпринимательской деятельностью. Данная деятельность регламентируется общим законодательством ведения хозяйственной деятельности.

Данные предприятия регистрируются в соответствии с Классификатором видов экономической деятельности (КВЭД 2010) Класс 69 «Деятельность в сфере права и бухгалтерского учета» (69.10 деятельность в сфере права).

По данным департамента регистрации МДС ДНР на начало 2019 года согласно данным Единого государственного реестра по коду КВЭД 69.10 (деятельность в сфере права) в ДНР зарегистрировано (данные по количеству нотариусов и адвокатов использованы из официальных информационных источников сайта Минюста ДНР) (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Общее количество адвокатов и нотариусов в Донецкой Народной Республике

| 69.10 деятельность в сфере права | Физические лица (ФЛП и самозанятые лица)                                                      | Юридические лица                          |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Основной вид деятельности        | 449 (всего: юристы, нотариусы и адвокаты)<br>Нотариусы – 69<br>Адвокаты – 204<br>Юристы - 176 | 101 (в том числе адвокатские объединения) |
| Дополнительный вид деятельности  | 607 (449 входит в это число)                                                                  | 220 (101 входит в это число)              |

Ссылаясь на научный доклад, подготовленный сотрудниками Института экономических исследований, можно отметить, что структура участия малого бизнеса по видам экономической деятельности на момент 2016 года составляет следующую картину:

Торговля – 32, 10 %;

Промышленность - 14,8%;

Недвижимость – 21,9%;

Другие – 31,2 % [97].

То есть в 2016 году более 20 % малых предприятий были заняты операциями с недвижимостью, что связано косвенно с юридическими услугами (в основном это сфера нотариата). Рынок услуг по операциям с недвижимостью достаточно развит на данный момент в ДНР.

Любая деятельность в области юридических услуг, предполагает наличие высшего юридического образования. Согласно научному докладу, подготовленному сотрудниками ИЭИ наиболее многочисленными в ДНР являются специальности по таким направлениям подготовки, как: «Экономика и управление» - 25% от общего количества студентов, «Юриспруденция» - 20,2 % от общего количества студентов. При этом можно наблюдать рост количества студентов 35349 в 2015 году до 47348 в 2017 году.

По наблюдениям можно отметить среди этой цифры 20,2 % - большой процент студентов заочной формы обучения, получающих второе высшее юридическое образование, а также повышающих свой уровень в связи с профессиональной деятельностью.

Можно отметить, что международные связи по направлению стажировок, повышения квалификации предпринимателей за рубежом на данный момент фактически отсутствуют. Это обусловлено объективными причинами статуса непризнанности ДНР. Юристы, работающие на территории ДНР более склонны повышать квалификацию, стажироваться в рамках ДНР [ 73].

Ссылаясь на информационные сайты ДНР можно отметить особенности рынка юридических услуг в ДНР:

наиболее популярны консультации в сфере гражданского права и оформления документов на территории Украины;

один из популярных вопросов: пропущенные сроки по вступлению в наследство;

снижение спроса на хозяйственные дела.

Юридические услуги классифицируются на платные, размер вознаграждения за которые формируются исходя из соглашения между клиентом

и юридической организацией, а также бесплатные юридические услуги, которые определены в законодательном порядке в Донецкой Народной Республике.

В понятие «бесплатная юридическая помощь» в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики входят:

предоставление консультаций и разъяснений по юридическим вопросам;

оказание консультативной помощи при составлении заявлений в соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «Об обращениях граждан»;

прием и передача письменных обращений для последующего их рассмотрения в соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «Об обращениях граждан» [96].

Что касается тарифов ценообразования в области юридических услуг, то в законе ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» говорится, что порядок исчисления и размер гонорара адвокату определяется в договоре о предоставлении правовой помощи. При установлении размера гонорара учитывается сложность дела, квалификация и опыт адвоката, финансовое состояние клиента и другие существенные обстоятельства. Гонорар должен быть разумным и учитывать потраченное адвокатом время [99].

Прайс услуг адвокатов в г. Донецк приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прайс услуг адвокатов в Донецкой Народной Республике

| № п/п | Содержание юридических услуг                                                        | Стоимость         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1     | Стоимость юридической консультации по уголовному, семейному или гражданскому праву. | от 300-500 руб.   |
| 2     | Анализ документов.                                                                  | от 300 руб.       |
| 3     | Составление документов.                                                             | от 500 руб.       |
| 4     | Составление искового заявления в зависимости от сложности.                          | от 1500-3500 руб. |
| 5     | Защита подсудимых в судах Донецкой Народной Республики.                             | от 20 тыс. руб.   |
| 6     | Представление интересов потерпевших на предварительном следствии.                   | от 10 тыс. руб.   |
| 7     | Расторжение брака, сопровождение дела в суде.                                       | от 5 тыс. руб.    |

Продолжение таблицы 3.9

| № п/п | Содержание юридических услуг                                                              | Стоимость       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 8     | Взыскание алиментов, сопровождение исполнительного производства.                          | от 6 тыс. руб.  |
| 9     | Лишение родительских прав, сопровождение дела в суде.                                     | от 8850 руб.    |
| 10    | Раздел совместно нажитого имущества.                                                      | от 10 600 руб.  |
| 11    | Подготовка брачного договора, консультация.                                               | от 500 руб.     |
| 12    | Представление интересов в суде.                                                           | от 8 тыс. руб.  |
| 13    | Продление срока вступления в наследство.                                                  | от 7 тыс. руб.  |
| 14    | Участие адвоката в гражданских делах по ДТП и взыскание материального и морального вреда. | от 10 тыс. руб. |
| 15    | Регистрация ФЛП.                                                                          | от 2 тыс. руб.  |
| 16    | Регистрация ООО.                                                                          | от 3600 руб.    |

В законе ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» определено, что при расчете суммы оплаты оказанных услуг адвокату обязательно учитываются сложность юридического дела, материальное положение клиента и другие важные факторы, что указывается в договоре. Стоимость услуг адвокатов в г. Донецке приведена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Стоимость услуг адвокатов в г. Донецке (2019 г.), руб.

| Компания, фирма          | Гражданское производство | Арбитражное производство | Уголовное производство |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                      |
| ЮК «Коллегия адвокатов»  | 1000 – 2000              | 2500 – 3500              | 30000                  |
| ЮФ «Правовые технологии» | 1000 – 3000              | 3000 – 5000              | 20000                  |
| ЮК «Вектор»              | 1000 – 5000              | 3000 – 15000             | 30000                  |
| ЮК «Доверие и защита»    | 1000 – 5000              | 3000 – 7000              | 25000                  |
| ЮК «Юрис»                | 1000 – 2000              | 2500 – 3500              | 30000                  |

Можно сделать вывод, что тарифы в большей степени предназначены для того, чтобы потенциальный заказчик имел возможность ориентироваться в уровне цен на юридические услуги и сравнивать их с ценами других юристов, и служат определенной отправной точкой для начала переговоров.

Тарифы на услуги нотариусов в ДНР регламентируются Постановлением Совета Министров ДНР от 02.12.2015 № 23-11 «Об утверждении Нотариального



Тарифа и порядка взимания ставок тарифов за совершение нотариальных действий и утверждении размеров платы за оказание услуг правового и технического характера нотариусами Донецкой Народной Республики» [99].

Реорганизация системы юридических услуг возможна с учетом объективных факторов всех сложностей военного конфликта, в котором находится Донецкая Народная Республика, а также общих тенденций развития современных технологий, цифровизации сферы услуг.

Действительно, наиболее актуально сегодня предоставление юридических услуг через современные информационные системы. Поэтому развитие данного сектора как в сфере государственных услуг, так в сфере частного предпринимательства весьма перспективно. Примером может быть РФ и программа «Государственные услуги».

Вторым направлением, является необходимость развивать сеть бесплатных юридических консультаций с возможностью получения бесплатных услуг адвоката для граждан ДНР, финансируемых за счет средств Республики, что объективно обусловлено последствиями боевых действий, наличием разрушенного жилья у граждан ДНР, другими трудными жизненными ситуациями и низким уровнем жизни населения Республики.

Можно спрогнозировать невысокую долю юридических услуг в сфере юридического аутсорсинга, что вызвано ограничением деятельности промышленных предприятий, вследствие изолированности и непризнанности Республики, невысокой долей промышленных предприятий. Наиболее перспективным направлением является юридические услуги в сфере гражданского права, административного, семейного права, недвижимости.

### **3.2 Основные направления стратегического планирования предпринимательской деятельности в юридической сфере**

При планировании предпринимательской деятельности важно своевременно определить и правильно основные направления стратегического планирования и определить основные векторы бизнес-планирования [100].

Стратегическое планирование предпринимательской деятельности субъекта хозяйствования на долгосрочный период в своей технологической направленности должно соблюдать такие достоинства индикативного перспективного планирования, как установление периода времени, на который ориентирован перспективный план финансового и экономического развития предпринимательской структуры [101, С.48-50].

На наш взгляд, следует согласиться с утверждениями авторов, наделяющих стратегическое планирование и управление свойством установления динамического баланса с неопределёнными во времени изменениями состояния внешней среды [102].

Объектом стратегического планирования предпринимательской деятельности в юридической сфере является деятельность субъектов предпринимательства с позиций состояния предпринимательской структуры на краткосрочную и долгосрочную перспективы.

Основные характеристики, присущие стратегическому планированию предпринимательской деятельности в юридической сфере можно представить в виде следующего перечня:

деятельность юридической фирмы с планами на среднесрочную и долгосрочную перспективы;

целевая ориентация на добросовестное и профессиональное выполнение задач и действий, от которых зависит финансовое и производственное состояние юридического субъекта хозяйствования, материальное, социальное положение населения, жизнь человека;

полная сопоставимость имеющихся ресурсов и наличия финансового и трудового потенциала юридической фирмы для выполнения поставленных и намеченных целей и миссии;

формирование благоприятной корпоративной предпринимательской среды для успешного решения стратегических задач и учет всех имеющихся внешних и внутренних угроз, которые имеют какое либо негативное влияние;

способность юридической фирмы, руководства и трудового коллектива профессионально приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды в юридической сфере и адаптироваться под требования рынка юридических услуг.

Основные этапы стратегического планирования в юридической деятельности систематизируем и представим на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 –Этапы стратегического планирования субъекта предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

*\*Составлено автором на основе источника [103-105]*

Данные этапы стратегического планирования в дальнейшем будут адаптированы под требования рынка юридических услуг Донецкой Народной Республики и при этом при построении и определении основных этапов стратегического планирования будут учитываться условия неопределенности, неконтролируемые факторы внешней среды, продиктованные политическими, экономическими и социальными условиям нестабильности в Донецкой Народной Республике.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития (Приложение К).

С целью своевременной и финансово обоснованной оценки экономической эффективности бизнес проекта в инвестиционной деятельности, в том числе и в сфере юридических услуг, при условии создания юридической фирмы путем инвестирования финансовых ресурсов в проект, целесообразно использовать бизнес-план, который будет представлять собой проект партнерского предложения в процессе проведения переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами.

Разработка бизнес-планов в сфере юридических услуг осуществляется на основе следующих важных целей:

определение путей финансирования проекта и поиск выгодных условий инвестирования средств в проект;

формирование дорожной карты (картирование) достижения намеченных целей проекта;

использование маркетингового инструментария с целью продвижения юридических услуг, их популяризации с целью формирования репутации и имиджа юридической фирмы;

Формирование бизнес-плана юридической фирмы – это процесс разработки проекта, включающего основные характеристики деятельности юридической фирмы, специфику оказания юридических услуг в правовой системе, например на два года, который представлен в Приложении Л.

Основные (базовые) характеристики бизнес-плана формирования и развития юридической фирмы являются основой для достижения важных целей в предпринимательской деятельности:

1. Формирование имиджа и репутации юридической фирмы.
2. Удовлетворение запросов и потребностей клиентов рынка юридических услуг путем формирования пакетов комплексных юридических услуг для клиентов в условиях современного развития государственной правовой системы, а также с учетом международного права по широкому спектру юридических вопросов.

Характеристика объекта: юридическая фирма предназначена для оказания комплексных юридических услуг российским и иностранным клиентам по различным вопросам права.

То есть потребителями юридических услуг являются: граждане и юридические организации РФ; иностранные граждане и резиденты РФ, а также иностранные юридические компании, как ведущие свою деятельность на территории РФ, так и осуществляющие ее за рубежом.

В планах организации юридической фирмы предполагается:

выбрать спектр видов работ – юридических услуг, которые фирма будет предоставлять в рамках своей деятельности;

арендовать офис в удобном, комфортном для клиента месте с удобной парковкой и представительным парадным входом;

приобрести оргтехнику и оборудовать рабочие места минимум на 2 человек;

производить постоянные, ежемесячные расходы на рекламу;

производить оплату услуг Интернета, телефона, канцтоваров и ежемесячная оплата коммунальных платежей;

найм на работу высококвалифицированных юристов, поскольку вся прибыль юридической фирмы зависит от количества сотрудников и качества их работы.

В первую очередь необходимо определить спектр услуг юридической компании, как правило, это оказание целого комплекса услуг, в который обязательно входит:

1. Юридический консалтинг частных лиц.
2. Защита интересов клиента в суде и представительство в государственных органах.
3. Юридическое сопровождение деятельности предприятий, учреждений.
4. Любые операции связанные с регистрацией юридических лиц, ликвидацией, реструктуризацией и поглощением предприятий.
5. Юридическая экспертиза и составление документов, регламентирующих деятельность фирм.
6. Составление договоров, заявлений, контрактов, претензий.
7. Информационная поддержка организаций, и обучение специалистов в юридической области.
8. Консультирование в области бухгалтерского учета и бухгалтерское сопровождение.
9. Нотариальные услуги.

Деятельность юридической фирмы может охватывать следующие виды права: корпоративное право; налогообложение; сделки с недвижимостью; антимонопольное законодательство; судебное представительство; арбитраж; третейское разбирательство; оффшоры; миграционные услуги; юридический перевод.

Обязательными направлениями любой юридической фирмы являются элементы корпоративного права, антимонопольного законодательства, регистрации ООО и акционерных обществ, а также оффшоры.

Специалисты-юристы фирмы должны уметь осуществлять регистрацию юридических лиц любых организационно-правовых форм, в том числе регистрацию ООО, регистрацию ЗАО, консультировать грамотную регистрацию выпуска акций при учреждении или реорганизации акционерного общества, а также дополнительной эмиссии ценных бумаг.

Также компания должна предоставлять возможность регистрации некоммерческих организаций и оказывать юридическую помощь при регистрации общественных организаций.

Консультанты и юристы компании должны при необходимости уметь провести экспертизу для компании соблюдения антимонопольного законодательства и, при необходимости получить для клиента предварительное согласие ФАС или уведомить антимонопольный орган о совершении сделки.

Также специалисты фирмы должны уметь оказать грамотные услуги по аккредитации представительств иностранных компаний и вести правовое сопровождение их деятельности на территории России, поскольку регистрация любого представительства или открытие любого филиала возможны только в случае наличия разрешения аккредитуемого органа.

Также компании необходимо будет наладить партнерские связи с регистрационными агентами во всевозможных оффшорных и низконалоговых юрисдикциях, которые за определенные комиссионные и вытекающие из комиссионных сроки будут помогать осуществлять регистрацию оффшорных компаний. Оффшор - это компания, которая не ведет хозяйственной деятельности в стране своей регистрации, а владельцы такой компании не являются резидентами страны, в которой создана такая компания. На сайте компании обязательно должна быть информация об оффшорных юрисдикциях и цены о регистрации оффшоров.

Юридическая компания, чтобы выдержать конкурентное влияние внешней среды должна иметь в обиходе своих услуг открытие банковского счета для созданной оффшорной компании в банках мира, в том числе, в банках Швейцарии и Кипра.

Обязательным видом деятельности необходимо назвать представительство клиента в судах общей юрисдикции и арбитражных судах.

Юристы и специалисты юридической фирмы должны уметь осуществлять представительство клиента в арбитражных судах по экономическим спорам и другим делам, связанным с осуществлением предпринимательской деятельности

по различным категориям дел как имущественного, так и не имущественного характера, в том числе по спорам о неисполнении обязательств по различным договорам, по налоговым спорам, по корпоративным спорам, по делам о защите интеллектуальной собственности и прочим вопросам юрисдикции.

Также необходимо охватить оказание услуг в области третейского разбирательства и международного арбитража и, по возможности, сделать эти направления профильными. Для этого необходим специалист, который бы в совершенстве владел всеми деталями и тонкостями процедурных различий, которые имеются в деятельности внутренних третейских судов, международных коммерческих институциональных арбитражей и формируемых на данный случай (*ad hoc*).

Также при создании юридической фирмы необходимо освоить такое направление деятельности как сопровождение сделок с недвижимостью, которое включает в себя проверку документов и процедуру «*duediligence*» (правового титула), подготовку договоров, проведение регистрации недвижимости и сделок с ней, разрешение споров, которые возникают из нарушения обязательств по таким сделкам.

Также в рамках организации юридической фирмы необходимо организовать такое направление деятельности, которое способно принести компании дополнительные объемы прибыли, как юридический перевод.

Для осуществления деятельности необходимо привлечь к работе профессиональных переводчиков, которые должны будут в точности выполнять перевод любых юридических документов различной степени сложности, а также отлично разбираться в юридической терминологии. Работы должны выполняться как в виде нотариального перевода, так и в апостиле, а также для легализации документов, которые предназначены для использования на территории иностранных государств.

Необходимо помнить, что при окончательном выборе спектра видов деятельности необходимо тщательно провести анализ востребованности конкретного вида услуг в городе открытия юридической фирмы. От размера



города будет зависеть и спектр услуг. Маленький город предполагает ориентацию на обслуживание частных лиц: оформление договоров, адвокатская деятельность, сопровождение сделок, поскольку деловая активность фирм незначительная, по сравнению с крупными населенными пунктами, требующими оказания высококвалифицированной поддержки в деятельности юридических лиц, некоммерческих организаций и прочих участников рыночного процесса.

Также необходимо в зависимости от вида деятельности получить дополнительные разрешения в Администрации населенного пункта.

Также расходы и доходы юридической фирмы необходимо рассчитывать для конкретных видов деятельности отдельно, рассчитать основные зарплаты и премиальные вознаграждения юристов, которые являются индивидуальными для каждого региона и города, но являются основной расходной статьей баланса юридической фирмы.

При оформлении правовой формы юридическую фирму лучше всего зарегистрировать как организацию с ограниченной ответственностью или адвокатское объединение.

При найме на работу специалистов необходимо руководствоваться наличием у них высшего юридического образования, при этом необходимо обращать внимание на учебное заведение, которое закончил будущий сотрудник фирмы.

Также кандидат должен обладать сертификатами о сдаче квалификационных экзаменов, а также наличием свидетельства о праве на занятие адвокатской деятельности, стаже работы в области права, и желательном знании языков, обязательном владении компьютером на уровне уверенного пользователя.

Условный пример бизнес-плана создания юридической фирмы и основные его разделы представим в виде таблицы 3.11.

Таблица 3.11–Бизнес-план создания юридической фирмы

| № п\п | Наименование раздела                      | Наименование подразделов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Конфиденциальность                        | 1.1. Предназначение<br>1.2. Актуальность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2     | Резюме                                    | 2.1. Денежный оборот<br>2.2. Идея и цели проекта<br>2.3. Финансирование<br>2.4. Характер предприятия<br>2.5. Сроки окупаемости<br>2.6. Доходы инвестора<br>2.7. Экономический эффект                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3     | Сроки и основные этапы реализации проекта | 3.1 Сроки реализации проекта<br>3.2 Основные этапы реализации проекта.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4     | Характеристика объекта                    | 4.1. Потребители товара/услуги<br>4.2. Выбор категории товара/услуги<br>4.3. Концепция бизнеса<br>4.4. Распределение эффективности мощностей<br>4.5. Расчет прибыльности<br>4.6. Учет национальных и региональных особенностей<br>4.7. Эффективное распределение площадей<br>4.8. Сравнение затрат на аренду и приобретение в собственность<br>4.9. Адаптация концепции к потребностям клиентов<br>4.10. Определение целевой группы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5     | План маркетинга                           | 5.1. Отслеживание текущего состояния потребительского рынка<br>5.2. Расчет рентабельности<br>5.3. Изучение конкурентной среды<br>5.4. Ориентирование на постоянного клиента<br>5.5. Программы лояльности<br>5.6. Системы электронного управленческого учета<br>5.7. Конкурентные преимущества<br>5.8. Сравнение российского и импортного оборудования<br>5.9. Возможное объединение направлений бизнеса<br>5.10. Динамика объема продажи товара/услуг<br>5.11. Объем продажи товара/услуг<br>5.12. Прогнозы экспертов рынка<br>5.13. Анализ ситуации на рынке<br>5.14. Разработка комплекса мероприятий по формированию потребительского мнения<br>5.15. Глобальная разработка концепции бизнеса<br>5.16. Изучение конкурентного окружения<br>5.17. Потенциал потребителей товаров/услуг<br>5.18. Прирост участников конкурентного рынка |
| 6     | Технико-экономические данные оборудования | 6.1. Подбор оборудования для обеспечения работы<br>6.2. Техническая оснащенность помещений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Продолжение таблицы 3.11

| № п\п | Наименование раздела                           | Наименование подразделов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7     | Финансовый план                                | 7.1. Система учета<br>7.2. Основные уплачиваемые налоги<br>7.2.1.1. Налог на прибыль<br>7.2.1.2. НДС<br>7.2.1.3. Налог на имущество<br>7.2.1.4. Подоходный налог<br>7.2.1.5. Социальные выплаты<br>7.3. Прогнозируемая структура доходов<br>7.4. План объемов продаж товаров/услуг расчетного периода<br>7.5. Дисконтированные потоки выручки<br>7.6. Выплата кредита<br>7.7. Расходы на деятельность предприятия<br>7.8. Анализ расходов с учетом специфики предприятия<br>7.9. Отработка системы найма для привлечения высококвалифицированных кадров<br>7.10. Планирование фонда оплаты труда |
| 8     | Оценка риска                                   | 8.1. Уровень конкуренции<br>8.2. Уровень смены технологий<br>8.3. Уровень зависимости от человеческого фактора<br>8.4. Уровень капитализации инвестиций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9     | Финансово-экономическое обоснование инвестиций | 9.1. Расчет необходимых кредитных средств<br>9.2. Вычисление точки безубыточности<br>9.3. Расчет суммы прибыли и чистая прибыль инвестора<br>9.4. Итоговая валовая прибыль<br>9.5. Расчет дисконтированных потоков денежных средств                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 10    | Выводы                                         | 10.1. Условия успешного функционирования<br>10.2. Необходимые качества руководителя                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

*Составлено по материалам сайта [www.bi-plan.ru](http://www.bi-plan.ru)*

Эффективность результатов стратегического планирования возможно оценить в корпоративной предпринимательской среде при условии правильного формирования глобальных целей развития и определение их возможных векторов перемен, оптимального и рационального использования всех видов имеющихся ресурсов, а также адаптацию к элементам и факторам внешней среды, поиск организационных стратегий развития, в том числе и в сфере юридических услуг [106].

Следует отметить, что по результатам научного исследования можно с уверенностью утверждать, что значимость современных инноваций, внедряемых в сферу юридических услуг заключается в том, что экономия времени, которая обеспечивается компьютерными инновациями на поиск, систематизацию и анализ юридических документов, создаст условия для привлечения клиентов за счет аргументированных и выгодных цен, особенно для юридических сделок, которые имеют массовый спрос [107, С. 11-12].

По результатам научного исследования автором предлагается научно-методический подход к разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг на основе развития цифровизации юридических услуг, с учетом специфики деятельности юридических компаний, которые включают, в отличие от существующих, оценку сегмента юридических услуг по категориям юридических услуг, формирование дорожной карты оценки потенциала конкурентов, оценку соотношения стратегического плана с аналогичными; фасилитация – партнерское консультирование и согласование проектов юридических компаний; предложения по реализации стратегического плана и их администрированию на основе комплекса мероприятий SMART-управления [108, С. 246-254].

Методы фасилитация представлены в Приложении М.

При формировании этапов стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг следует выделить блок «Рекомендации и предложения с учетом специфики юридических компаний», который включает следующий комплекс мероприятий:

1. Оценка сегмента юридических услуг по категориям юридических услуг, а также различных отраслей права, формирование дорожной карты оценки потенциала конкурентов, оценка соотношения параметров проекта стратегического плана с проектами потенциальных конкурентов.

Данный этап стратегического планирования включает следующие мероприятия с целью разработки рекомендаций при формировании

управленческих решений юридических компаний и фирм при построении бизнес-плана:

анализ и оценка рынка юридических услуг по различным отраслям права, изучение новейших тенденций развития рынка капиталов и системы налогообложения;

построение карты распределения потенциала конкурентов, согласно рейтингам, силам и потенциалу;

оценка соотношения параметров проекта стратегического плана с проектами потенциальных конкурентов по различным признакам: количество специалистов-профессионалов рабочих групп, количество заключенных договоров, количество юридических дел на стадии завершения, количество юридических дел, приостановленных по различным объективным причинам, сроки оформления и юридического сопровождения юридических дел;

2. Фасилитация – партнерское консультирование и согласование проектов юридических компаний по основным этапам бизнес-плана.

Данный этап стратегического планирования включает важные мероприятия, необходимые для согласованного принятия решения:

проведение партнерских сессий и рабочих совещаний с координаторами и модераторами рабочих групп с целью обсуждения всеми партнерами стратегии развития предпринимательской деятельности и программы развития юридической фирмы;

подведение итогов, таблиц результатов, выявление проблем юридического характера, сопоставление отдельных параметров с аналогичными проектами юридической сферы;

формирование программы стратегических задач, которые будут легко адаптированы под внутренние службы юридических фирм и компаний, направленные на повышение качества предоставляемых юридических услуг.

3. Предложения по реализации стратегического плана и их администрированию на основе блока мероприятий SMART-управления,

сформированы с целью формирования благоприятной корпоративной среды в юридической фирме и состоит из специфических видов работы:

- принятие системы управленческих решений в сфере юридических услуг;
- оценка структуры юридических практик и программ отраслевого развития, которые отражают спрос на рынке юридических услуг;

- оценка комплекса мероприятий по постановке SMART целей в системе SMART- управления и последующей оценке достижения целей юридической компании с учетом показателей KPI (указателя цели или ключевой показатель оценки эффективности деятельности юридической фирмы);

- система оценки проектов, политика ценообразования, порядок предоставления скидок и гибких условий премирования сотрудников.

Принципы формирования целей и целеполагания SMART-управления должны иметь следующую основу:

- формирование конкретной и понятной цели;
- цель должна быть измеримой с учетом показателя эффективности KPI;
- создание и формулировка реалистичной и выполнимой цели;
- основа цели – релевантность, т.е. цель должна соответствовать зоне влияния сотрудника. Потребители сегодня отлично понимают инновационные предпочтения бизнеса в социальных сетях и в интернете, поэтому они требуют релевантности информации о бизнесе или товарах/услугах компании, представленной в сообщениях.

Про результаты научного исследования в диссертации представлены научно-методические положения по разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг в результате их цифровизации, с учетом специфики деятельности юридических компаний, а именно: анализ рынка по категориям юридических услуг, смежных отраслей права; фасилитация – партнерское обсуждение и консультирование юридических компаний по основным этапам бизнес-плана; рекомендации по реализации проектов и их администрированию на основе комплекса мероприятий SMART-управления (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Структурно-логическая схема формирования направлений стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

Автором по итогам научного исследования сделаны следующие выводы и предложения: при формировании этапов стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг автор отдельно описывает блок «Рекомендации и предложения с учетом специфики юридических компаний», и предложения по реализации стратегического плана и их администрированию на основе блока мероприятий SMART-управления сформированы с целью формирования благоприятной корпоративной среды в юридической фирме на основе учета показателей KPI деятельности сотрудников юридической фирмы.

Формирование программы стратегических задач, построение стратегии развития предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг должно охватывать цели на основе комплекса мероприятий SMART-управления, которые будут легко адаптированы под внутренние службы юридических фирм и компаний, направленные на качественное выполнение личностных компетенций персонала юридической фирмы, уровня организационной культуры формирование благоприятной корпоративной среды, совершенствование уровня культуры корпоративных представителей юридической сферы, повышение качества предоставляемых юридических услуг.

### **3.3 Концептуальная модель стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг**

Стратегия развития предпринимательства в сфере юридических услуг формируется, исходя из миссии, цели, задач деятельности, возможностей и внутренних ресурсов юридических компаний и обозначает стратегические векторы развития, выполнение которых позволит юридической компании формировать благоприятные факторы для развития предпринимательства на



корпоративной основе, повышать уровень ее эффективности деятельности и конкурентоспособности в правовой системе.

По данным издания Европейского обследования условий труда (EWCS), более 50% рабочей силы ЕС используют ЦТ в своей повседневной работе, а отдельные государства-члены ЕС достигают показателей выше 85%. Секторы услуг считаются самыми крупными пользователями ЦТ (например, более 90% финансовых работников, использующих ЦТ в своей повседневной работе), что следует рассматривать как естественное следствие растущей цифровизации многих услуг - таких, как электронные банковские операции, электронная коммерция и онлайн-средства массовой информации.

По некоторым оценкам, степень проникновения технологий в юриспруденцию в настоящее время является незначительной, а доля доступных юридических онлайн-услуг не превышает 4-5 процентов от всех видов услуг, предоставляемых юристами в целом.

Программой «Цифровая экономика в Российской Федерации» предусмотрено, в частности, принятие программ обучения юристов в сфере цифровой экономики, что доказывает актуальность изучения особенностей цифровизации в области оказания юридических услуг и потребность общества в квалифицированных специалистах, способных ее обеспечить [109-112].

Законодательная и правоприменительная сферы в судебной системе Донецкой Народной Республики находятся на стадии становления и формирования.

Немаловажным фактором развития правовой системы нового поколения молодой Республики является внедрение инновационных цифровых технологий в законодательной и правоприменительной сферах, так как за счет них можно достигнуть, в частности, существенного снижения бюджетной нагрузки, например, за счет цифровых технологий возможно снижение объемов документооборота на бумажных носителях, уменьшение потребности в специалистах, выполняющих техническую работу, которую в будущем смогут выполнять автоматизированные системы.

Также цифровые технологии помогут избежать ошибок, допускаемых вследствие «человеческого фактора», кроме того, с помощью данных технологий возможно обеспечение граждан предоставлением услуг круглосуточно без привязки ко времени суток и дню недели. Безусловно, указанное сможет повысить уровень качества предоставляемых услуг, освободит государственные органы от очередей, а их сотрудников от необходимости предоставлять консультации, так как всю их работу выполнит правильно налаженные автоматизированные системы.

Кроме того, автоматизация способствует минимизации личных контактов исполнителя с заказчиком, что положительно отразится на обеспечении равенства граждан перед законом, государством и его органами, а также снизит возможность налаживания коррупционных связей.

Преимущества внедрения цифровых технологий в сферу юридических услуг:

- существенное снижение бюджетной нагрузки, например, за счет цифровых технологий возможно снижение объемов документооборота на бумажных носителях;

- уменьшение потребности в специалистах, выполняющих техническую работу, которую в будущем смогут выполнять автоматизированные системы;

- цифровые технологии помогут избежать ошибок, допускаемых вследствие «человеческого фактора»;

- с помощью цифровых технологий возможно обеспечение граждан предоставлением услуг круглосуточно без привязки ко времени суток и дню недели;

- автоматизация процесса предоставления юридических услуг будет способствовать минимизации личных контактов исполнителя с заказчиком, снизит возможность налаживания коррупционных связей;

- внедрение цифровых технологий в юридической сфере сможет обеспечить граждан квалифицированной правовой помощью без личного приема;

современные технологии способны обеспечить изучение юридических документов, и передачу составленных процессуальных документов;

цифровые технологии в населенных пунктах ДНР, в которых наблюдается острая нехватка квалифицированных специалистов по оказанию юридических услуг, а также в случаях, когда в правовой помощи нуждается лицо с ограниченными физическими возможностями позволят минимизировать расходы времени и средств адвокатов на предоставление правовой помощи, экономя тем самым бюджетные средства [113-116].

Если вести речь об оказании правовых услуг специалистами в области права (адвокатами), то внедрение цифровых технологий в данной сфере сможет обеспечить граждан квалифицированной правовой помощью без личного приема. Современные технологии способны обеспечить не только общение специалиста с клиентом, но и изучение его документов, и передачу составленных процессуальных документов, как результата оказанной услуги.

Особенно актуально применение данных технологий в населенных пунктах ДНР, в которых наблюдается острая нехватка квалифицированных специалистов по оказанию юридических услуг, а также в случаях, когда в правовой помощи нуждается лицо с ограниченными физическими возможностями. С точки зрения выполнения государством своих функций в рамках предоставления бесплатной правовой помощи указанный механизм способен минимизировать расходы времени и средств адвокатов на предоставление правовой помощи, экономя тем самым бюджетные средства.

Сфера юридических услуг включает: услуги специалиста в области права (юриста со статусом предпринимателя), услуги адвоката (зарегистрированного согласно Закону «Об адвокатуре и адвокатской деятельности»), услуги нотариуса (осуществляющего деятельность на основании Закона «О нотариате»). Важно, что в настоящее время согласно Уголовно-процессуальному кодексу ДНР статус адвоката не обязателен для представительства по уголовным делам, допускаются и юристы (с формулировкой - на усмотрение следователя).

Сфера нотариата в Донецкой Народной Республике регулировалась Законами Донецкой Народной Республики «О нотариате», которыми устанавливалась система государственного нотариата в Донецкой Народной Республике.

За время действия данных Законов очевидными стали факты того, что система исключительно государственного нотариата является неэффективной в существующих экономических и социальных условиях: она требует немалых затрат из республиканского бюджета, не обеспечивает республиканский нотариат специалистами соответствующей квалификации и необходимым их количеством.

Указанные факты могли послужить причиной скорого возникновения социальной напряженности и негативными преобразованиями успешно функционировавшей ранее сферы нотариата, когда, в том числе, республиканский бюджет пополнялся крупными отчислениями от деятельности частных нотариусов.

Указанное стало поводом для изменения данного закона и принятия его в новой редакции. Целью новой редакции Закона являлось установление смешанной системы нотариата в Донецкой Народной Республике, которая позволит функционировать как государственным нотариальным конторам, так и нотариусам, осуществляющим независимую профессиональную деятельность.

Согласно Закону ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности», деятельность адвоката не является предпринимательской (статья 3, п.2). Однако адвокаты (как и нотариусы) зарегистрированы в Министерстве доходов и сборов. Наибольшую долю в области предоставления услуг в юридической сфере занимает адвокатская деятельность.

На рисунке 3.4 изображены данные Департамента государственной регистрации МДС ДНР о количестве лиц, осуществляющих деятельность по коду КВЭД 69.10 (деятельность в сфере права) в ДНР. Данные по количеству нотариусов и адвокатов использованы из официальных информационных источников сайта Минюста ДНР.



Рисунок 3.4 –Количество выданных Республиканских свидетельств о праве на занятие адвокатской деятельностью в ДНР

Юридические услуги могут осуществлять специалисты в области права со статусом физического лица-предпринимателя. Данная деятельность регламентируется общим законодательством ведения хозяйственной деятельности.

Любая деятельность в области юридических услуг, предполагает наличие высшего юридического образования. Согласно научному докладу, подготовленному сотрудниками ИЭИ наиболее многочисленными в ДНР являются специальности по таким направлениям подготовки, как: «Экономика и управление» - 25% от общего количества студентов, «Юриспруденция» - 20,2 % от общего количества студентов. При этом можно наблюдать рост количества студентов 35349 в 2015 году до 47348 в 2017 году.

По наблюдениям можно отметить среди этой цифры 20,2 % - большой процент студентов заочной формы обучения, получающих второе высшее юридическое образование, а также повышающих свой уровень в связи с профессиональной деятельностью.

Наиболее перспективным направлением является юридические услуги в сфере гражданского права, административного, семейного права.

Юридические услуги, как правило, платные и в Донецкой Народной Республике в определенных законом случаях возможно предоставление бесплатной юридической помощи гражданам.

В этом направлении движется Донбасская юридическая академия в рамках деятельности юридической клиники «Фемида», которая действует всего один месяц и за это время предоставила бесплатную юридическую помощь большому количеству людей. ДЮА стремится двигаться в ногу со временем и рассматривает возможность внедрение цифровых технологий, как в образовательный процесс, так и в юридическую клинику [117].

Тарифы на услуги нотариусов в ДНР регламентируются Постановлением Совета Министров ДНР от 02.12.2015 № 23-11 «Об утверждении Нотариального Тарифа и порядка взимания ставок тарифов за совершение нотариальных действий и утверждении размеров платы за оказание услуг правового и технического характера нотариусами Донецкой Народной Республики» [99].

Проанализировав правовое регулирование деятельности субъектов в сфере оказания правовых услуг, принимая во внимание его отражение данного регулирования в действительности, можно прийти к выводу, что уровень проникновения цифровых технологий в данную область существенно низкий: получение услуг осуществляется путем личного приема при получении документов на бумажных носителях, где регистрация их проводится в бумажных журналах [118, С.62-66].

Обработка обращений проводится субъектом лично без применения каких-либо автоматизированных систем. О результате рассмотрения поданных документов гражданин узнает также лично, в лучшем случае, по телефону. За исключением несущественных отличий, такие процедуры проводятся в каждом государственном органе, во всяком случае, их объединяет отсутствие автоматизированных систем, не требующих непосредственной работы специалистов. Похожим образом предоставляются услуги юристов (адвокатов) [119, С.31-37].

Вместе с тем, нельзя не отметить очень важный шаг в развитии Донецкой Народной Республики – открытие Единых регистрационных центров. Данные центры существенно упростили порядок приема граждан по ряду важнейших вопросов в отношении права собственности, услуг Администрации города Донецка, обеспечили снижение социальной напряженности.

Получение консультаций и подача документов в настоящее время осуществляются гораздо проще, нежели до момента их открытия. Вместе с тем, считаю, что на данных достижениях не стоит останавливаться, и прилагать усилия к дальнейшему развитию ЕРЦ, направленному на расширение спектра предоставляемых услуг (не только в рамках полномочий Министерства юстиции), улучшение их качества, способствовать цифровизации предоставления.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике остро стоит проблема, когда гражданин не знает, каким образом можно получить ту или иную услугу и чем она урегулирована, в условиях, когда сбивает с толку применение норм Республики в одних правоотношениях, и украинских норм в других.

По большинству жизненных ситуаций лицу без юридического образования требуется специалист в области права для получения вполне доступных и понятных по своей природе государственных услуг по причине элементарного незнания о порядке ее получения, перечня необходимых документов, местонахождения государственного органа и так далее. Не зная законодательство и официальные его источники, можно лишь с большим трудом самостоятельно разобраться даже в элементарных вопросах, не говоря уже о более сложных.

Примерами таких ситуаций может выступить порядок получения паспорта, заключения договора о реструктуризации задолженности по ЖКХ, регистрация актов гражданского состояния, регистрация местожительства лица, постановка на учет в ГАИ транспортных средств и так далее, и более сложные: получение лицензий, получение разрешений на переоборудование жилья, порядок прекращения предпринимательской деятельности и так далее.

Считаем, что ЕРЦ должны принять универсальный характер и со временем охватить все государственные услуги – часть из них предоставлять

непосредственно, в части осуществлять посредническую функцию между гражданином и госорганом, в оставшейся части ограничиться подробным консультированием.

Считаем важным создание сайта, на котором будут размещаться в порядке каталога все государственные органы Донецкой Народной Республики с подробным описанием каждой государственной услуги, которые они предоставляют. Описание услуги должно содержать общее понятие, результаты ее получения, кто может обратиться и каким образом, какие документы необходимы, куда и какую сумму необходимо оплатить, какие основания для отказа в предоставлении данной услуги существуют и как этот отказ можно обжаловать.

Данное описание необходимо сопровождать ссылкой на законодательство, связанное с данной услугой. Обязательным считаю указание контактов структурных подразделений госоргана с указанием их графика работы и контактных телефонов.

Достижению этой цели может способствовать предоставление доступа к соответствующим разделам для всех государственных органов, чтобы каждый из них имел возможность подробно описать каждую свою услугу и порядок ее предоставления с постоянным мониторингом актуальности размещенной информации.

Путем слаженной системной работы можно создать универсальный информационный ресурс, повышающий уровень правовой культуры граждан, способствующий экономии времени – освобождению сотрудников от необходимости давать консультации по поверхностным вопросам.

Важно отметить, что внедрение такой системы не требует больших вложений бюджетных средств: площадкой для ее размещения может выступить, к примеру, сайт Министерства юстиции (вкладка ЕРЦ), а информацию могут вносить штатные специалисты в области информационных технологий (должность предусмотрена в большинстве государственных структур), кроме того, введение такой системы не требует каких-либо «коренных» изменений в



законодательстве, а значит, приступить ее реализации можно уже в ближайшее время.

В дальнейшем из всех услуг можно выделить те, которые можно получить в ЕРЦ, не обращаясь в соответствующий госорган, а также те, которые можно получить дистанционно через электронные формы обращений и цифровые подписи.

Безусловно, сайт Министерства юстиции содержит в себе большое количество полезной информации, однако перечень услуг, предоставляемых подотчетными ему учреждениями, раскрыт неполно, и в большей части содержится в нормативно-правовых актах, в которых простому гражданину крайне сложно ориентироваться.

Необходимо стремиться к максимальному упрощению и конкретизации предоставляемой информации в открытых источниках. Разъяснения по определенным правовым вопросам публикуются регулярно, однако в случае необходимости получить какое-то конкретное разъяснение, требуется длительное время его искать на сайте. Очень важным считаю указание графика работы каждого учреждения.

МФЦ предоставляют помощь гражданам не только при личном обращении, но и в режиме онлайн или по телефону. На сайте МФЦ очень подробно описан каждый вид предоставляемой услуги, исчерпывающий порядок действий, необходимых для ее получения, банковские реквизиты, законодательство, связанное с данной услугой, порядок обжалования отказа и так далее, размещен алфавитный каталог учреждений, их контактная информация и виды услуг, которые они предоставляют, график работы. Даже в том случае, если данная услуга не предоставляется МФЦ, на сайте имеется подробная информация, как и где данную услугу можно получить.

Считаем, что в данном вопросе стоит воспользоваться опытом российских коллег и принять за образец деятельность Многофункциональных центров, работающих по принципу «Единого окна». Данные центры предоставляют гражданам услуги по широчайшему кругу вопросов.

Таким образом, даже находясь на сайте, гражданин может без особых усилий если не разрешить сложившуюся у него ситуацию, то хотя бы исчерпывающе знать, куда и с какими документами необходимо обратиться.

Немаловажным является внедрение возможности создания электронной подписи (в том числе усиленной квалифицированной) для всех желающих. При помощи данной подписи можно обратиться в соответствующие органы, путем подачи электронного обращения и ее наличие не вызовет сомнений в аутентичности данных документов.

Также данная идея может способствовать экономии бюджетных средств, путем обеспечения переписки государственных органов между собой или с гражданами в электронном виде, не прибегая к помощи курьера или органов почтовой связи. Например, в настоящее время рассмотрение практически каждого судебного дела сопровождается направлением различных запросов об истребовании информации в компетентных органах.

Введение системы электронных обращений с цифровой подписью позволило бы избежать таких затрат, а если ввести обмен документами между судом и сторонами по такому же принципу, то бюджетные средства тратились бы разве что на бумагу, из которой формируется судебное дело. Более того, не нужно будет носить с собой флешку, заход в облачный сервис будет максимально упрощен, и из различных источников можно зайти и использовать уже свою электронную подпись.

В России Закон «Об электронной подписи» был принят 6 апреля 2011 года, а Закон «Об универсальной усиленной квалифицированной подписи» планируют принять до 31 июля 2019 г.

Информационные технологии в системе цифровизации предпринимательства в сфере юридических услуг, основанных на развитии IT-технологий, представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Информационные технологии в системе цифровизации предпринимательства в сфере юридических услуг

| № п/п | Название технологии                  | Преимущества внедрения                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Внедрение справочно-правовых систем. | Позволяют в несколько кликов получить полную фактуру по конкретному вопросу, сформировав подборку нормативно-правовых актов, судебной практики, доктринальных позиций («Консультант Плюс», «ГАРАНТ» - в России, «Judicata», «Everlaw» – в США, «INFOLEX», «PRESTEL», «LEXIS» – в Великобритании и т.д.). |
| 2     | Технология электронного правосудия.  | Используется в арбитражных судах: электронные носители в нотариальной деятельности, электронные документы и электронные судебные акты.                                                                                                                                                                   |
| 3     | Autolawyer                           | Бот, который позволяет сформировать жалобу в страховую компанию на неправильно определенный коэффициент бонус-малус для ОСАГО).                                                                                                                                                                          |
| 4     | Platforma                            | Подыскивает адвокатов, работающих по модели «no win no fee», когда адвокат получает вознаграждение только в случае выигрыша дела и взыскания денег истцом.                                                                                                                                               |
| 5     | Flexbby                              | Автоматизирует документооборот.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6     | Jeffit                               | Решает стандартные задачи - ставит в календарь информацию о судебных заседаниях, выставляет счета клиентам и т.п.                                                                                                                                                                                        |
| 7     | XSUD                                 | Систематизирует информацию о судебных делах и контролирует работу сотрудников.                                                                                                                                                                                                                           |
| 8     | Patentbot                            | Позволяет автоматически подать заявку на регистрацию товарного знака, проверив предварительно его оригинальность.                                                                                                                                                                                        |
| 9     | Simplawyer                           | Предлагает решения в области самоисполняемых договоров.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 10    | Правовед.ру                          | Сервис по консультациям массовых клиентов - бот, который отвечает на 85% вопросов по Закону о защите прав потребителей.                                                                                                                                                                                  |
| 11    | Сервис Casebook                      | Проекты предиктивной аналитики с использованием искусственного интеллекта, позволяющий рассчитывать вероятность исхода и продолжительность судебных дел. Робот-юрист, который предсказывает решения суда.                                                                                                |
| 12    | Lexoo, Avvoi Legal Space             | Технологические платформы по маркетинговому позиционированию юристов, позволяющие подобрать специалиста под определенные задачи, с учетом специализации, стоимости услуг и других параметров.                                                                                                            |

*\*Составлено автором на основе источника [121-123, 126-127]*

Оцифровка правовой информатизации имеет ряд особенностей и преимуществ, так как она минимизирует затраты лиц, нуждающихся в правовой помощи, обеспечивает моментальный доступ к необходимым материалам. Ярким

примером оцифровки правовой информатизации выступает справочно-правовая система «Консультант-плюс» или «Лига: Закон», в которых можно не только открыть необходимую норму права, но и ознакомиться со связанными с ней другими нормами (в том числе подзаконными актами), судебными решениями, работает контекстный поиск.

Потребность в таких системах практикующих юристов трудно переоценить. В Донецкой Народной Республике подобных ресурсов в настоящее время, к сожалению, нет. Детализация поиска нормативно-правовых актов сводится к названию нормы, но не ее содержанию, а реестра судебных решений, в том числе и вынесенных Верховным Судом, и вовсе нет.

Безусловно, цифровизация возможна лишь путем совместной плодотворной работы всего государственного механизма.

Достаточно перспективным аспектом цифровизации можно назвать онлайн-медиацию, как способ досудебного урегулирования спора с применением цифровых технологий [120, С. 194-196].

Многие крупные юридические практики индивидуально или совместно с коллегами создают онлайн платформы внесудебного разрешения конфликтов, арбитражного и медиации в режиме удаленного доступа [125].

В Донецкой Народной Республике, как показывает практика, медиативный подход используется крайне редко или не используется вообще. И в этой сложившейся ситуации автором предлагается внедрении медиации в судебную практику Донецкой Народной Республики, что будет способствовать снижению процента судебных разбирательств, так как разрешение конфликтов будет происходить на досудебном уровне.

Для развития корпоративной предпринимательской деятельности сохранение благоприятного климата и сохранение гармоничных отношений в предпринимательской среде способствует повышению производительности труда и качества предоставляемых юридических услуг.

Причинами конфликтов, которые возможно разрешить путем медиации на досудебном уровне, принято считать следующие:

- 1) нарушение норм корпоративного законодательства;
- 2) судебные иски к акционерному обществу;
- 3) попытки к установлению контроля за корпорацией другими предприятиями;
- 4) разногласия между крупными и мелкими акционерами;
- 5) разногласия между акционерами и корпоративным руководством;
- 6) корпоративный «шантаж».

Правовое регулирование и институциональное признание в судебной практике система защиты прав, основанная на несудебной альтернативной системе урегулирования конфликтов с помощью посредников, т.е. на основе медиации на рынке юридических услуг, осуществляется в рамках Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ.

Достаточно перспективным аспектом цифровизации можно назвать онлайн-медиацию, как способ досудебного урегулирования спора с применением цифровых технологий в судебной практике судопроизводства Донецкой Народной Республики.

Изначально, медиация, в праве — одна из технологий альтернативного урегулирования споров с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны — медиатора, который помогает сторонам выработать определённое соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

Медиация с помощью Интернет-технологий является одной из разновидностей медиации. Использование Интернет-технологий расширяет возможности медиаторов в спорах между лицами и организациями, которые удалены друг от друга или в силу иных причин (например, инвалидности) не могут принимать непосредственное участие в процедурах медиации, а также в ситуациях, где значимость спора не оправдывает стоимость личного присутствия медиатора.

В настоящее время в Донецкой Народной Республике нет Закона о медиации, когда в России рассматривается это уже не только как альтернативный государственному суду способ разрешения споров, но и как способ поведения в конфликте, как культура позитивной коммуникации. Медиативный подход способствует совершенствованию коммуникативных способностей и является действенной формой профилактики конфликтности в российском обществе, что, безусловно снижает социальное напряжение [125].

Одной из задач Закона о медиации является создание условий для формирования в России корпуса профессиональных медиаторов. В настоящее время во всем мире ведется активная работа, направленная на создание специализированных организаций, оказывающих услуги по проведению процедуры медиации, и на объединение их в профессиональные ассоциации (союзы). Медиация обеспечивает конфиденциальность и добровольность принятия решения на взаимовыгодных приемлемых условиях. В Российской Федерации в экономических судах с помощью медиаторов решается 70% конфликтов.

Считается, что внедрение онлайн-медиации, как способа досудебного урегулирования спора с применением цифровых технологий в судебной практике судопроизводства Донецкой Народной Республики является достаточно перспективным процессом.

Следует отметить, что в России уже получила институциональное признание несудебная альтернативная система урегулирования конфликтов с помощью посредников, т.е. на основе медиации на рынке юридических услуг, причем законодательно последняя деятельность рассматривается как особый вид предпринимательства.

Существует ряд необходимых условий разрешения корпоративных конфликтов на основе медиации, на рисунке 3.5 рассмотрены характеристики и стадии медиации.

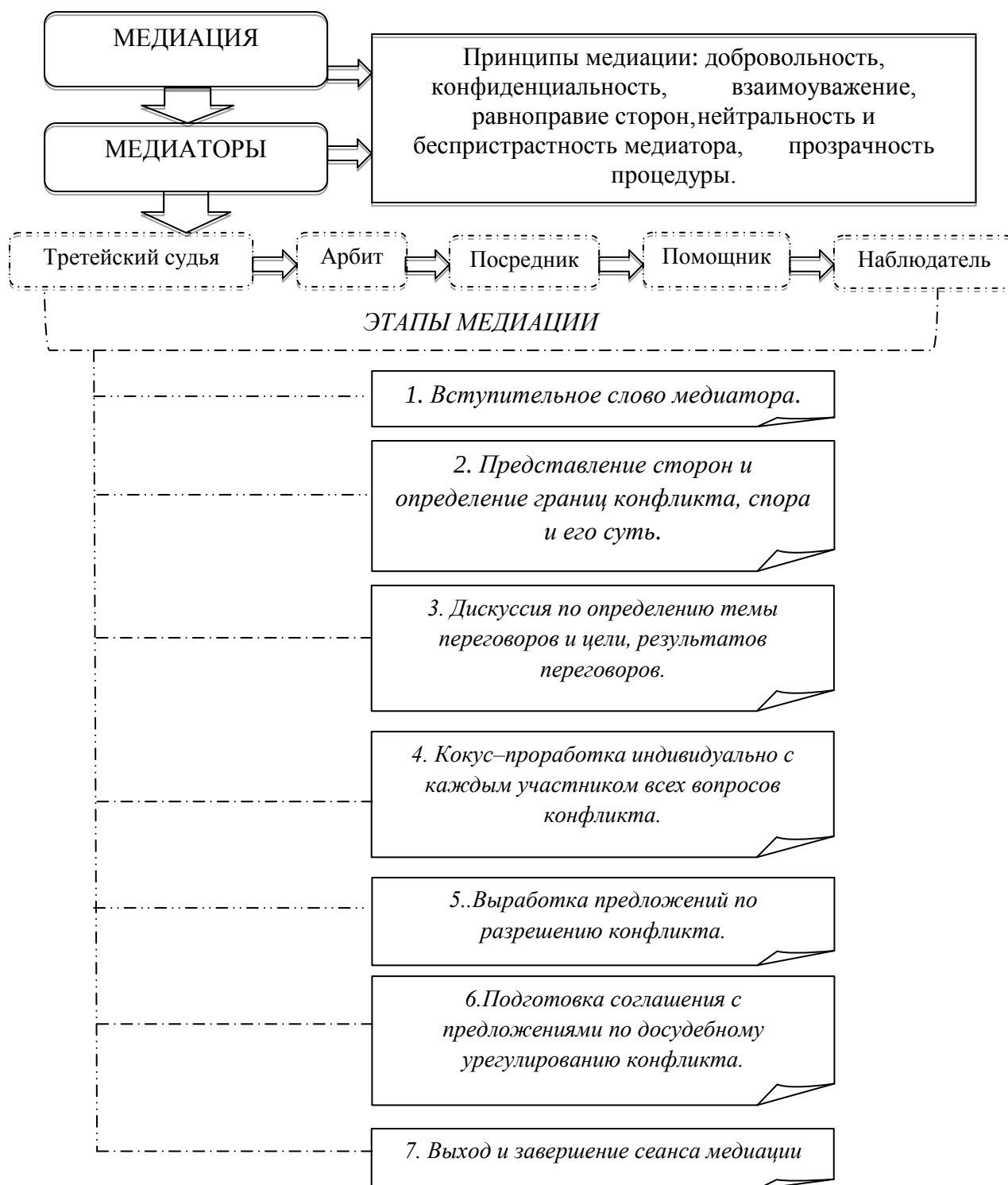


Рисунок 3.5 – Стадии разрешения корпоративных конфликтов на основе медиации

В результате исследования медиации можно сделать вывод: за институтом медиации будущее. В мире 90% конфликтов решается путем альтернативного способа решения споров. К сожалению, в Донецкой Народной Республике данную

процедуру конфликтующие стороны проводят крайне редко. Развитие последнего института должно способствовать формированию благоприятной корпоративной предпринимательской среды.

Поэтому в научной работе исследованы вопросы проведения процедур медиации, которая должна проводиться при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества, равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатор.

Первоочередными целями медиации при урегулировании корпоративных конфликтов должны быть:

- постепенное снижение напряженности в корпоративных отношениях;
- ликвидация коммуникационных барьеров;

- признание сторонами конфликта общих интересов и др.

В результате научного исследования предлагается ряд инновационных технологий, которые актуально внедрять в правовую систему ДНР:

- внедрение справочно-правовых систем, что позволит на основе контекстного поиска получить полную информацию по юридическим вопросам;

- технологий электронного правосудия, которые могут использоваться в арбитражных судах;

- электронная «Platforma», которая позволит подыскать адвокатов и юристов по различным правовым делам;

- чатбот-консультации, которые позволят решить проблемы по защите прав потребителей;

- технологии по маркетплейсменту юристов, которые позволят подобрать специалиста под определенные правовые задачи.

Среди основных направлений повышения преимуществ автоматизации юридических услуг и правовых действий предлагаются перечень проблемных вопросов в деятельности юридических компаний, которые возможно устранить путем внедрения IT-технологий, что позволит получить конкретные преимущества в правовых действиях [126, С.33-42] (рис. 3.6).



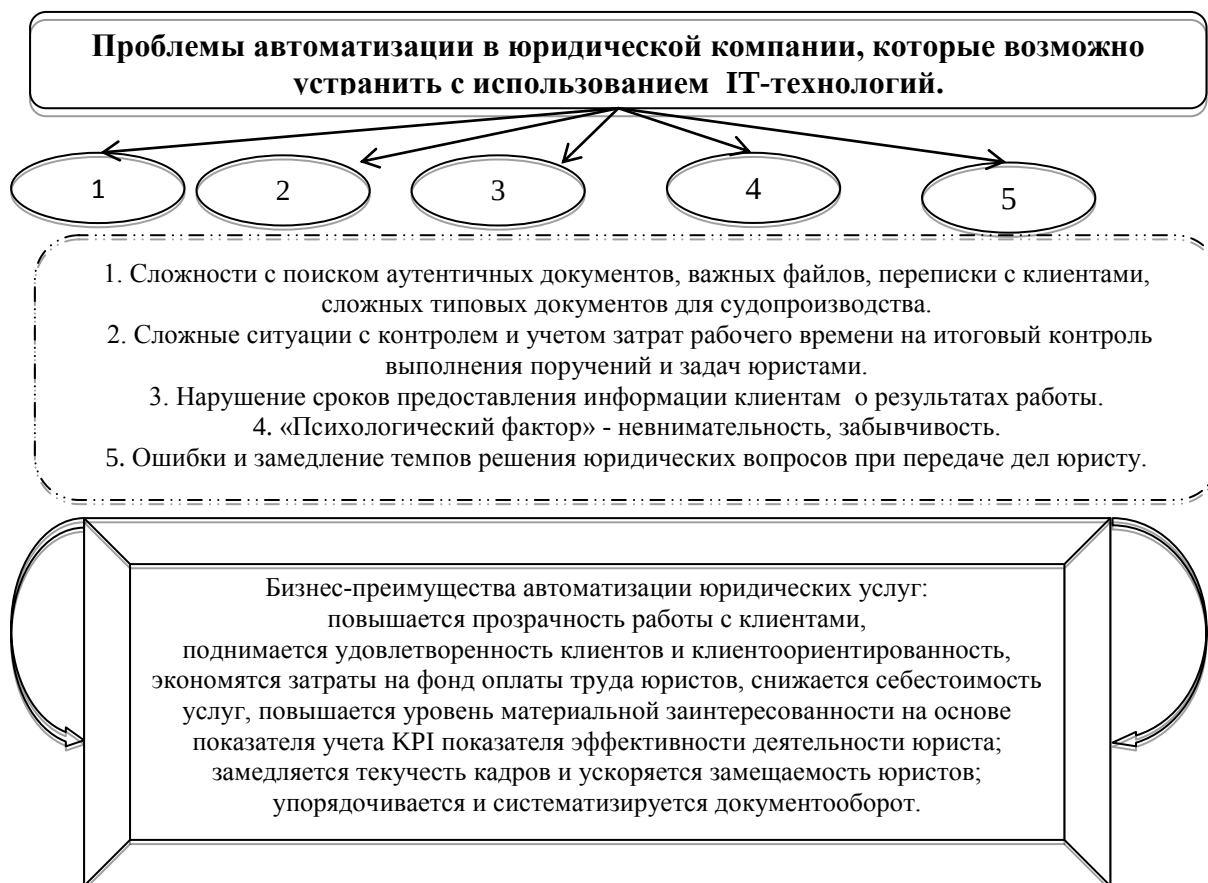


Рисунок 3.6 – Проблемы в деятельности юридических компаний и преимущества автоматизации процессов юридических и правовых действий

Считаем, что достаточно перспективным аспектом цифровизации можно назвать онлайн-медиацию, как способа досудебного урегулирования спора с применением цифровых технологий.

Уже, как итог научных исследований, являются предложенные автором основные положения законопроекта о медиации в ДНР, утверждение и внедрение которого повысит уровень правовой культуры и поведения в конфликте, снизит уровень судебных разбирательств.

Формирование стратегии предпринимательской деятельности - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Поэтому, большинство предприятий и организаций ориентированы на выработку стратегических планов развития, в том числе и юридические компании.

Формирование стратегии предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг относится к процессу выбора наиболее подходящего курса действий для реализации организационных целей и задач и тем самым достижения организационного видения [54, С. 58-63].

В диссертации разработана концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, которая, в отличие от уже используемых, учитывает практические предложения [127, С.304-309]:

по дальнейшему развитию Единых регистрационных центров;

алгоритм создания информационного сайта;

внедрение онлайн-медиации;

создание справочно-правовой системы;

внедрение и применение цифровой подписи для формирования базы аутентичных электронных юридических документов, что позволит расширить спектр предоставляемых юридических услуг, повысит уровень правовой культуры граждан, оперативности обработки юридических документов в результате их оцифровки на основе применения электронной подписи, и как результат, обеспечит квалифицированную защиту юридической информации (рис. 3.7).

В концептуальной модели представлено научное обоснование и практические рекомендации по формированию стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг на современном этапе инновационного развития предпринимательства, таким образом наличие четкой и детальной стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг создаст условия для повышения социальной и экономической эффективности предпринимательства в правовой системе, качества и доступности юридических услуг, решения правовых конфликтных ситуаций на этапе досудебного рассмотрения, позволит сформировать стабильную правовую систему, повысит уровень эффективности правоприменительной системы.



Рисунок 3.7– Концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг

Организация и функционирование системы юридических услуг возможна с учетом объективных факторов всех сложностей военного конфликта на территории ДНР за счет правового и нормативного регулирования развития цифровой экономики, реорганизации деятельности отдельных государственных органов и институтов, деятельность которых связана с внедрением и актуализацией цифровых технологий и услуг.

Результатом научного исследования является разработка концептуальной модели формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг и совершенствование теоретических и практических предложений, которые станут основой развития предпринимательства в правовой системе.

### **Вывод к разделу 3**

В результате научного исследования автором предлагается ряд инновационных технологий, которые по его мнению актуально и своевременно внедрять в правовую систему ДНР:

внедрение справочно-правовых систем, что позволит на основе контекстного поиска получить полную информацию по юридическим вопросам;

технологий электронного правосудия, которые могут использоваться в арбитражных судах;

электронная «Platforma», которая позволит подыскать адвокатов и юристов по различным правовым делам;

чатбот-консультации, которые позволят решить проблемы по защите прав потребителей;

технологии по маркетплейсменту юристов, которые позволят подобрать специалиста под определенные правовые задачи.

В диссертации разработана концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, которая, в отличие от уже используемых, учитывает практические предложения:

по дальнейшему развитию Единых регистрационных центров;  
алгоритм создания информационного сайта;  
внедрение онлайн-медиации; создание справочно-правовой системы;  
внедрение и применение цифровой подписи для формирования базы аутентичных электронных юридических документов, что позволит расширить спектр предоставляемых юридических услуг, повысит уровень правовой культуры граждан, оперативности обработки юридических документов в результате их оцифровки на основе применения электронной подписи, и как результат, обеспечит квалифицированную защиту юридической информации.

В результате научных исследований сделаны следующие заключения:

усовершенствованы концептуальные положения стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг путем формирования целостной структуры, которая, в отличие от существующих, учитывает направления стратегического планирования, внедрение инновационных технологий в систему юридических услуг на примере зарубежных юридических компаний, применение гибкой системы ценообразования, что обеспечит высокий уровень качества и доступности юридических услуг, эффективность их предоставления;

усовершенствованы научно-методические положения по разработке основных направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг, которые, в отличие от существующих, включают оценку сегмента юридических услуг, формирование дорожной карты оценки потенциала конкурентов, оценку соотношения стратегического плана с аналогичными, фасилитацию (партнерское консультирование и согласование проектов юридических компаний), комплекс мероприятий SMART-управления, что позволит сформировать благоприятную корпоративную среду в юридической фирме;

разработана концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, которая в отличие от существующих основывается на технологиях цифровизации и содержит предложения по дальнейшему развитию единых регистрационных центров, созданию информационного сайта, внедрению технологии онлайн-медиации в результате подготовки законопроекта о медиации в ДНР, в результате чего обосновано создание справочно-правовой системы, универсального информационного ресурса, повышающего уровень правовой культуры граждан, общественной безопасности, а также возможности решения споров и конфликтных ситуаций на этапе досудебного рассмотрения.

Материалы третьего раздела диссертации отражены в публикациях: [78, 79, 80, 82, 108, 119, 120, 126, 127].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено комплексное решение задачи по разработке стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг, что позволило сделать следующие выводы:

1. Установлено, что развитие предпринимательства в целом, его форм и видов в сфере юридических услуг создаст предпосылки для становления правовой системы и повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления по обеспечению общественной безопасности. Это обеспечит снижение рисков при получении социально-экономического эффекта от предпринимательства в сфере юридических услуг, в результате будет достигнута доступность юридических услуг и решение правовых конфликтных ситуаций на этапе досудебного рассмотрения, что позволит повысить эффективность правоприменительной системы при взаимодействии органов внутренних дел и органов местного самоуправления в сфере обеспечения общественной безопасности.

2. Для обоснования научно-методических основ развития предпринимательства в сфере юридических услуг рассмотрена инновационная модель предпринимательства в сфере юридических услуг. Предложена реализация комплексного и взаимосвязанного преобразования, а также развитие сферы услуг в правовой среде путем выделения, кроме включенных технологических и процессных инноваций, обязательно цифровых, что приведет к повышению ее эффективности, ускорит переход к инновационному типу экономического развития. Доказано, что развитие корпоративного предпринимательства и создание благоприятной корпоративной среды в сфере юридических услуг возможны в условиях укрепления институциональной среды, формирования имиджа юридического персонала, комплексного взаимодействия личностных, организационных, экономических, управленческих элементов.

3. Оценка развития предпринимательства в сфере юридических услуг позволила доказать, что предпринимательство и степень его развития напрямую зависят от степени виртуализации юридического бизнеса. Усовершенствованы концептуальные положения СРП в сфере юридических услуг, которые представлены в виде целостной структуры взаимосвязанных блоков стратегического планирования, формирования и внедрения инновационных цифровых технологий, формирования и внедрения гибкой системы ценообразования. Организация регулирования, надзора и контроля деятельности предпринимательских структур в сфере юридических услуг на основе данных положений приведет к повышению уровня качества и доступности юридических услуг, эффективности их предоставления.

4. При формировании личностных компетенций сотрудников сферы юридических услуг наряду с личностными характеристиками, такими как инновационность, новаторство, достижение целей, самореализация и самоактуализация, инициатива и решительность, общительность и уверенность, в условиях инновационной рискованной деятельности на этапе внедрения цифровых технологий в сфере юридических услуг выделена личностная компетенция - индивидуальная восприимчивость человека к цифровым медиа, навыки быстрой адаптации к инновационным цифровым преобразованиям и высокий уровень готовности к действиям. Формирование данной личностной компетенции повысит уровень экономической мобильности с учетом особенностей ИТ-технологизации юридического бизнеса на основе облачных программных продуктов и профессионализма юриста, кибербезопасности клиентов, усовершенствует систему премирования их труда с учетом индекса KPI путем внедрения индикатора DQ-показателя развития цифрового интеллекта, создаст предпосылки для обеспечения благоприятной предпринимательской среды.

5. Изучение способов оценки эффективности экономической составляющей развития предпринимательства в сфере юридических услуг выявило наиболее актуальный и рациональный способ балльной оценки организационно-управленческого компонента в разрезе ситуационного изменения по шкале



Лайкерта, при этом оценка проводится согласно ключевым показателям степени эффективности и удовлетворенности респондентов качеством юридических услуг. Рекомендованная система оценки эффективности экономической составляющей на основе значимых показателей, как: уровень профессиональной подготовки; фактор успеха, уникальности, эксклюзивности; недопущение экономически необоснованных издержек и потерь; прирост имущества, финансовых ресурсов, моральных благ в результате удовлетворения исковых заявлений; выбор экономически выгодного, оптимального для клиента правового подхода к решению юридических задач; системный подход к заказчикам; степень инновационной активности предпринимателей в сфере юридических услуг в результате внедрения цифровых технологий позволит эффективно развивать предпринимательство в сфере юридических услуг.

6. Для совершенствования методического подхода по использованию организационно-управленческого компонента, в диссертации проведено изучение особенностей развития корпоративного предпринимательства, которое базируется на комплексном подходе к организации деятельности корпораций, концернов, групп, что показало влияние данного компонента на формирование инновационного стиля управления юридическими компаниями на основе анализа корпоративной и благоприятной предпринимательской среды с учетом KPI-показателя для премирования юристов, а также медиативного подхода, что послужит основой для формирования благоприятных факторов функционирования предпринимательской среды.

7. С целью разработки основных направлений стратегического планирования предпринимательства были изучены особенности стратегического планирования с учетом специфики деятельности юридических компаний, что позволило предложить научно-методические положения по разработке направлений стратегического планирования предпринимательства в сфере юридических услуг, что позволило выявить рекомендации по внедрению и реализации комплекса стратегических мероприятий, а именно: осуществлять оценку сегмента юридических услуг по категориям юридических услуг, отраслям

права систематически; формировать дорожную карту оценки потенциала конкурентов; оценивать соотношения параметров проекта стратегического плана с аналогичными; организовывать фасилитацию – партнерское консультирование и согласование стратегического плана юридических компаний по основным этапам бизнес-плана; организовывать администрирование стратегического плана на основе комплекса мероприятий SMART-управления.

8. Изучение зарубежного опыта развития предпринимательства в сфере юридических услуг дало возможность выявить наиболее популярные инновационные технологии в сфере юридических услуг за рубежом, созданные и внедряемые миллениалами, которые стали базой для разработки концептуальной модели формирования СРП в сфере юридических услуг, в основе которой предложения по дальнейшему развитию единых регистрационных центров; алгоритм создания информационного сайта; внедрение онлайн-медиации; создание справочно-правовой системы; использование цифровой подписи для подтверждения аутентичности юридических документов. Предложения имеют практическую направленность, что позволит расширить спектр предоставляемых юридических услуг, повысить уровень правовой культуры граждан, создать благоприятную среду для развития корпоративной предпринимательской деятельности, повысить оперативность обработки юридических документов в результате их оцифровки с использованием цифровой подписи и, как результат, обеспечит квалифицированную защиту юридической информации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова, Д.М. Предпринимательство и бизнес: понятие и сущность / Д.М. Абдрахманова, М.С. Егорова//Молодой ученый. –2015. –№ 11. – С. 1-2.
2. Им, В.В. Понятие и сущность предпринимательства и предпринимательской деятельности / В.В. Им //Мир экономики и права. –2011. – № 4. – С. 56-59.
3. Корнейко, О.В. Теория предпринимательства в контексте современного развития российской экономики / О.В. Корнейко// Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2016. – № 2 (25).
4. Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – Москва : КНОРУС, 2010. – 432 с.
5. Лепешкин, С.М. Современное понятие предпринимательства с точки зрения управления / С.М. Лепешкин //Финансы. Экономика. Стратегия. – 2011. – № 6. – С. 11-14.
6. Швед, И.В. Эволюция понятий «предпринимательство» и «предпринимательская деятельность», их современное определение и сущность / И.В. Швед, С.Б. Кондратьева, Е.А. Костюкевич // Новые парадигмы общественного развития: сб.трудов. –2016. – С. 147-151.
7. Алтынникова, Л.А. Формирование инфраструктуры малого бизнеса [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.rusnauka.com>. – Загл. с экрана.
8. Бурменко Т.Д., Даниленко Н.Н., Туренко Т.А. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг, 2015 г.
9. Гончаров, С.П. Теоретические аспекты предпринимательства в сфере юридических услуг: история становления и векторы развития / С.П. Гончаров // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. № 1(45). – С.54-62.

10. Садыки, М.Р. Особенности предпринимательской деятельности в сфере услуг / М.Р. Садыки // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2013. – №4. – С. 94-103, С. 315-317.

11. Головкин, Р.Б. Юридический инжиниринг: сущность и соотношение с юридической техникой / Р.Б. Головкин // Вестник Нижегородской академии. – 2016. – С. 36-42.

12. Гончаров, С.П. Классификация видов и форм предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг / Ю.К. Яковлева, С.П. Гончаров // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. 3'(47), т.1 – С. 139-147.

13. Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 1993. – № 237.

14. Гражданский кодекс Российской Федерации // Федеральный закон № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – С.22-25.

15. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014. Приказ Росстандарта от 31.01.2014 № 14 ст.) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – Загл. с экрана.

16. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – Загл. с экрана.

17. Баранов, В.М. Понятие юридической техники // Юридическая техника: курс лекций / Под ред. В.М. Баранова. – Н. Новгород, 2015. – С.37.

18. Смирнов, В.П. Методологические основы предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru> – Загл. с экрана.

19. Смирнов, В.П. Выявление методологических основ предпринимательской деятельности / В.П. Смирнов // Проблемы теории и практики предпринимательства. – 2011. – С.163-167.

20. Послание Президента Российской Федерации Путина Владимира Владимировича Совету Федерации и Государственной Думе [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: <https://biz-brand.ru/vladimir-putin-o-razviti-intellektualnoj-sobstvennosti> – Загл. с экрана.

21. Гончаров, С.П. Научно-методические основы предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. №4'(48), т.1. – С. 48-54.

22. Шестаков, Е.В. Правовое регулирование оказания юридических услуг как вида предпринимательской деятельности / Е.В. Шестаков, Э.Э. Бекирова// Научный форум: юриспруденция, история, социология, политология и философия. – № 10(12). – М., Изд. «МЦНО», 2017. – С. 94-103.

23. Вестник Саратовской государственной юридической академии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://сгюа.рф/documents/vestnik/files/03-2014.pdf> – Загл. с экрана.

24. Новиков, А.М. Методология. / А.М. Новиков, Д.А. Новиков // М. : СИНТЕГ, 2007. – 668 с. – С. 24-25.

25. Махмудова, Г.Р. Теоретико-методологические основы формирования рынка консалтинговых услуг в Узбекистане / Г.Р. Махмудова, Б.Ф. Янгибоев // Вопросы экономики и управления. – 2017.– №2. – С. 1-3.

26. Паутина Е. Ю. Немного о правовой грамотности // Актуальные проблемы права: матер. V Междунар. науч. конф. (г. Москва, декабрь 2016 г.). – М.: Буки-Веди, 2016.– С. 7-9.

27. Каган, М.С. Человеческая деятельность / М.С. Каган. – М. : Политиздат, 1974. – 220 с.

28. Ерохин, В.Я. Международное предпринимательство / В.Я. Ерохин. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 390 с. – С. 315.

29. Рейтинг лёгкости ведения бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://financial-helper.ru/global\\_economy](http://financial-helper.ru/global_economy)– Загл. с экрана.

30. Ivezic N., Lu Y., Jones A. et al. OAGi/NIST Workshop on Open Cloud Architecture for Smart Manufacturing: Interagency/Internal Report (NISTIR) – 8107. NIST, 2016. – 71 p.

31. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0 // Final report of the Industrie 4.0 Working Group., ACATECH, 2013. – 82 p.

32. Lu Y., Morris K.C., Frechette S. Current Standards Landscape for Smart Manufacturing Systems: Interagency/Internal Report (NISTIR) – 8107. NIST, 2016. – 39 p.

33. Денисенко, И.А. Функционирование и развитие предпринимательства в условиях цифровой экономики / И.А. Денисенко // Сервис в России и за рубежом. – № 4 (82), т.12. – С.84-98.

34. Гончаров, С.П. Зарубежный опыт развития современного предпринимательства в сегменте юридических услуг: инновационный подход / С.П. Гончаров // Инновационное развитие экономики. – 2018. – №6(48).– С. 17-27.

35. Стартапы для денег: почему в России начали расти финансовые технологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru> – Загл. с экрана.

36. Брянов, Г.А. Развитие финтех-стартапов в Российской Федерации / Г.А. Брянов, С.В. Морозов // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. – 2017. – Том 4. – № 1. – С. 57-64.

37. Дробышев, П. Инновации в юриспруденции: обзор достижений и тенденций в области IT-технологизации юридического бизнеса в англоязычных юрисдикциях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://zakon.ru/blog/2017/12/16/innovacii\\_v\\_yurisprudencii](https://zakon.ru/blog/2017/12/16/innovacii_v_yurisprudencii) – Загл. с экрана.

38. Агаева, Л. Кто заработает миллиард, инвестируя в стартапы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tceh.com/blog/kto-zarabotaet-milliard> – Загл. с экрана.

39. Evolution or revolution? PWC. Retail banking 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pwc.com> – Загл. с экрана.

40. Thefintech 2.0 paper. Ow. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oliverwyman.com> – Загл. с экрана.

41. Почему российские банки инвестируют в финтех. Русскоязычный информационный сайт о криптовалюте Bitcoin [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bits.media/news/pochemu-rossiyskie-banki-investiruyut-v-fintekh/> – Загл. с экрана.

42. Риски в инновационном предпринимательстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studme.org/ekonomika> – Загл. с экрана.

43. Мясникова, С.В. Личностный потенциал предпринимателя / С.В. Мясникова // Актуальные проблемы современной экономики России. – Великий Новгород: Новгородский филиал СПбГУЭФ, 2010. – С.96-99.

44. Припотень, В.Ю. Особенности проявления конкуренции на рынке юридических услуг / В.Ю. Припотень // Вестник ДонНУ. Сер. В. Экономика и право. – 2018. – № 3. – С. 246-254.

45. Шамшурин, Д.А. Цифровые медиа как фактор культурной глобализации / Д.А. Шамшурин // Международный научно-исследовательский журнал. – Чита. – 2018. – С.70-75.

46. Гончаров, С.П. Становление личностных компетенций и способности предпринимателей к инновационной рискованной деятельности в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // Инновационные направления развития маркетинга: теория и практика: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 11 апр., 2019 г., г. Луганск. – Луганск: ГОУ ВПО «Луганский национальный университет имени Владимира Даля», 2019. – С. 67-70.

47. Юридическая компания «Коллегия адвокатов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://адвокат.dn.ua> – Загл. с экрана.

48. Юридическая фирма «Правовые технологии» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravoteh.dn.ua/> – Загл. с экрана.

49. Юридическая компания «Вектор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wector.dn.ua> – Загл. с экрана.

50. Вотякова, И.В. Инновационное развитие кадрового потенциала социально-экономической системы: теория и методология. – Северск: СГТА, 2009. – 248 с.

51. Вотякова, И.В. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 55-56.

52. Десслер, Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Изд-во Бином, 2004. – 77 с.

53. Гончаров, С.П. Особенности эффективности экономической составляющей в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // Вектор развития экономики и финансов на современном этапе: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 6-9 дек. 2018 г., г. Сочи. – Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», 2018. – С.33-36.

54. Денисенко, И.А. Формирование стратегии предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг / И.А. Денисенко, О.В. Мелентьева // Торговля и рынок. – 2019. – №1, т.2. – С. 58-63.

55. Золоева, Я. Повышение эффективности юридических служб компаний становится одним из первостепенных вопросов // LegalInsight, №1 (37). – 2015. – С. 5-9

56. Налоговый кодекс Российской Федерации[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nalogkod.ru>– Загл. с экрана.

57. Индекс деловой активности (Businessindex) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://economic-definition.com>– Загл. с экрана.

58. Бадрызов, В.А. Формирование стратегии предпринимательской деятельности / В.А. Бадрызов. – Омск, 2012.

59. Гулидов, П.В. Особенности осуществления деятельности предпринимателя - частного юриста // Предприниматель без образования юридического лица. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.lawmix.ru>– Загл. с экрана.



60. Гончаров, С.П. Цифровизация в системе предпринимательства в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // ECONOMICS, POLITICS, LAW: TRENDS AND PROSPECTS :InternationalScientificandPracticalConference, February, 2019. – Vol.5. – С.24-32.

61. Семакина, Г.А. Управление качеством услуг: проблемы и практика решения методами менеджмента качества // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 3. – С. 413-422.

62. Накушнова, Е.В. Критерии качества правовых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Источник: <https://www.sovremennoepravo.ru/>

63. Полякова, Н.В. Критерии качества юридических услуг, предоставляемых гражданам / Н.В. Полякова, В.В. Поляков, Ю.О. Баранова // Известия Байкальского государственного университета. – 2017. – №4. – С.468-477.

64. Гончаров, С.П. Роль организационно-управленческой компоненты в развитии предпринимательства в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации: сб. ст. I Всерос. научн.-практ. конф., 13–14 дек., 2018 г., г. Владимир. – Владимир: АТЛАС, 2018. – С.68-71.

65. The Role of Organizational Culture on Strategic Management [Электронный ресурс]. – Режимдоступа:<https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-role-of-organizational-culture-on-strategic-management> – Загл. с экрана.

66. Скоробогатых, И.И. СМАРТ-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности / И.И. Скоробогатых, Ж.Б. Мусатова// Казанский экономический вестник. – 2015. – № 5(19). – С. 92–96.

67. Совет адвокатов Донецкой Народной Республики[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sa-dnr.ru> – Загл. с экрана.

68. Реестр адвокатов Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sa-dnr.ru/reestr-advokatov/> – Загл. с экрана.

69. Положение Совета адвокатов Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sa-dnr.ru/dokumenty/> – Загл. с экрана.

70. Юридическая компания «Доверие и защита» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dondiz.ru/> – Загл. с экрана.

71. Юридическая компания «Контакт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lfcontact.com.ua> – Загл. с экрана.

72. Положение об организации и порядке прохождения стажировки для получения лицом свидетельства о праве на занятие адвокатской деятельностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sa-dnr.ru/dokumenty/> – Загл. с экрана.

73. В Минюсте ДНР рассказали о предстоящем экзамене у стажеров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minjust-dnr.ru> – Загл. с экрана.

74. Управление по вопросам правовой помощи и взаимодействия с судебной системой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://minjust-dnr.ru> – Загл. с экрана.

75. Возмещения стоимости услуг адвоката в хозяйственном процессе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.legalconsulting.com.ua> – Загл. с экрана.

76. Delivering the future of banking today. Accenture [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.accenture.com/us-en/banking-index> – Загл. с экрана.

77. Забелина, Е.П. Координационная функция органов местного самоуправления Российской Федерации / Е.П. Забелина: автореф. дисс. канд. юрид. наук / Е.П. Забелина. – Омск, 2005. – С. 8.

78. Гончаров, С.П. Законность и иные факторы, влияющие на эффективность деятельности органов местного самоуправления по обеспечению общественной безопасности / С.П. Гончаров // Современная юриспруденция: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. стат. по матер. II Междунар.

науч.-практ. конф., 25 окт., 2017 г., г. Пенза. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2017. – С.26-29.

79. Гончаров, С.П. Сущность и содержание понятия «общественная безопасность» / С.В. Лихачёв, С.П. Гончаров // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2016. – № 5 (68). – С.158-165.

80. Гончаров, С.П. Теоретико-правовое исследование соотношения общественного порядка и общественной безопасности / С.П. Гончаров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2017. – № 2 (39). – С. 254-258.

81. Послание Президента Российской Федерации Путина Владимира Владимировича Совету Федерации и Государственной Думе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> – Загл. с экрана.

82. Гончаров, С.П. Формирование корпоративной предпринимательской среды в сфере юридических услуг / С.П. Гончаров // Вестник Луганского национального университета имени Тараса Шевченко. Сер. 5 География. Туризм. Экономика. – 2019. – № 2. – С. 38-51.

83. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fedstat.ru/organizations/> – Загл. с экрана.

84. Институт проблем правоприменения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.enforce.spb.ru> – Загл. с экрана.

85. Анализ юридического рынка в 2018 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://alterainvest.ru> – Загл. с экрана.

86. Бурцев, В.В. Эккаунтинг в управлении корпоративными финансами // Международный бухгалтерский учет. – М. – 8 (92). – 2006. – С. 39-47.

87. Федеральная палата адвокатов Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fparf.ru> – Загл. с экрана.

88. Развитие цифровой экономики в России как ключевой фактор экономического роста и повышения качества жизни населения : монография. – Нижний Новгород :Профессиональная наука, 2018. – 131 с.

89. Рейтинг топ-100 лучших юридических компаний России 2017 [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://wsjournal.ru/rejting-top-100-luchshih-yuridicheskikh-kompanij-rossii-2017-wsj/>–Загл. с экрана.

90. Конституция ДНР [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya/> – Загл. с экрана.

91. Закон ДНР «Об адвокатуре и адвокатской деятельности» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://advokaturdnrsovet.su/zakon-dnr-ob-ae/> – Загл. с экрана.

92. Закон ДНР «О нотариате» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-notariate/> – Загл. с экрана.

93. Единый государственный реестр в ДНР. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://grp.minjust-dnr.ru>– Загл. с экрана.

94. Систематизация законодательства Донецкой Народной Республики разрешает комплекс вопросов правоприменения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://gorod-donetsk.com> – Загл. с экрана.

95. Министерство юстиции Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://minjust-dnr.ru> – Загл. с экрана.

96. Народный совет Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dnrsovet.su/vstupil-v-silu-zakon-dnr-o-notariate/> – Загл. с экрана.

97. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований» под ред. А.В. Половяна, Р.Н. Лепы. – Донецк, 2018. – 124 с.

98. Возмещение стоимости услуг адвоката в хозяйственном процессе[Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.legalconsulting.com.ua/news\\_87\\_0.htm](http://www.legalconsulting.com.ua/news_87_0.htm) – Загл. с экрана.

99. Постановление Совета Министров ДНР от 02.12.2015 № 23-11 «Об утверждении Нотариального Тарифа и порядка взимания ставок тарифов за совершение нотариальных действий и утверждении размеров платы за оказание услуг правового и технического характера нотариусами Донецкой Народной Республики»[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dnr-online.ru/download/postanovlenie-soveta-ministrov-dnr/> – Загл. с экрана.

100. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.donland.ru/> – Загл. с экрана.

101. Гудзовский, Д.А. Особенности стратегического планирования в предпринимательской деятельности // Вестник Российской академии естественных наук. – 2014. – №18(1). –С.48-50.

102. Шлёнская, Е.С. Система стратегического управления развитием сферы услуг: монография. СПб.: Студия «НП-Принт», 2012.

103. Нигметов, Кайсар Государственное стратегическое планирование / КайсарНигметов. - М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2014. – 522 с.

104. Пилясов, А. Н. Региональный консалтинг: приглашение к творчеству. Опыт разработки документов стратегического планирования регионального и муниципального уровня: моногр. / А.Н. Пилясов. – М.: Маматов, 2017.– 691 с.

105. Наумов С. Проблемы стратегического планирования. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 748 с.

106. Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций. Монография. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 657 с.

107. Кораблева, О.Н., Воронцова Е.А., Мелешенко Е.Г. Расширение применения финансово-технологических инноваций в экономических процессах /

О.Н. Кораблева, Е.А.Воронцова, Е.Г. Мелешенко// Креативная экономика. – 2017. – № 2. – С. 11-12.

108. Гончаров, С.П. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг на основе комплекса мероприятий SMART-управления / С.П. Гончаров // Научный журнал «SochiJournalofEconomy». – РИЦ ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет», 2019. – №13(2). – С.246-254.

109. Цифровая экономика Российской Федерации : программа : распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. N 1632-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 32.

110. О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 20.

111. О системе управления реализацией программы "Цифровая экономика Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 28.08.2017 № 1030 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 36.

112. О мерах Правительства Российской Федерации по реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : постановление СФ ФС РФ от 21.12.2018 № 685-СФ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2018. – № 53 (ч. I).

113. Вертакова, Ю.В. Тенденции развития цифровой экономики в России / Ю.В. Вертакова, М.А. Плахотникова, А.В. Бабкин // Инновационные кластеры цифровой экономики / под редакцией А.В. Бабкина. – Санкт-Петербург, 2018. – С. 290-315.

114. Грузин, А.В. Развитие цифровой экономики и ее влияние на современное общество [Электронный ресурс] / А. В. Грузин // Российский экономический интернетжурнал. – 2018. – № 3. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Gruzin.pdf>

115. Дашченко, Ю.Ю. Цифровая экономика как экономика будущего / Ю.Ю. Дашченко // Тенденции развития науки и образования. – 2018. – № 35-1. – С. 18-19.

116. Кувшинова, Ю.А. Основные аспекты развития современной цифровой (электронной) экономики / Ю.А. Кувшинова, О.В. Вершинина, В.В. Чайников // Человеческий капитал в формате цифровой экономики : межд. науч. конф.: сб. докл. – М. : Российский новый университет, 2018. – С. 195–200.

117. ГОУ ВПО «Донбасская юридическая академия» Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики. Официальный сайт: <http://donbassla.ru>

118. Татаринова, С.С. Цифровая экономика и право: новые вызовы – новые перспективы / С.С. Татаринова // Юридический вестник Самарского университета. – 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 62-66.

119. Гончаров, С.П. Цифровизация юридических услуг в Донецкой Народной Республике / С.П. Гончаров // Цифровизация экономики и общества: проблемы, перспективы, безопасность: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 29 марта, 2019 г., – Донецк: ГОУ ВПО «Донбасская юридическая академия». – Донецк, 2019. – Т.1. – С.31-37.

120. Гончаров, С.П. Развитие предпринимательства в сфере юридических услуг в условиях современных тенденций цифровизации / С.П.Гончаров, Ю.К. Яковлева// Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: матер. Междунар. науч.-практ. конф., 25-28 апр., 2019 г., г. Севастополь, 2019. – С. 194-196.

121. Кошкин, Р.П. Цифровая экономика – новый этап развития информационного общества в России / Р.П. Кошкин // Стратегические приоритеты. – 2017. – № 3 (15). – С.4-15.

122. Мурдасова, М.О. Цифровая экономика – новая ступень развития экономической системы России / М.О. Мурдасова, Т.П. Холодова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – С. 148-150.

123. Мишакова Ю.Ю. Развитие цифровой экономики в современной России / Ю.Ю. Мишакова, Л.Г. Садыкова // Вестник современных исследований. – 2018. – № 10.2 (25). – С. 161–162.

124. Инновации в юриспруденции: обзор достижений и тенденций в области IT-технологизации юридического бизнеса в англоязычных юрисдикциях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://zakon.ru> – Загл. с экрана.

125. Медиатор [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rusmediator.narod.ru> – Загл. с экрана.

126. Гончаров, С.П. Основные направления стратегического планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг / Ю.К. Яковлева, С.П. Гончаров // Экономика и управление в условиях риска и неопределенности : монография / Под ред. Г.Ю. Гуляева – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2019. – С.33-42.

127. Гончаров, С.П. Концептуальная модель формирования стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг / Ю.К. Яковлева, С.П. Гончаров// Инновационное развитие экономики. – 2019. – Вып.№2(50). – С.304-309.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки о внедрении результатов исследования


**МИНИСТЕРСТВО СВЯЗИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

ДНР 83050, г. Донецк, Ворошиловский район, бул. Пушкина, 34  
приемная: тел. (+38062) 300-23-00, канцелярия: 83015, г. Донецк, ул. Артема, 135, тел. (+38062) 300-23-04  
mail: info@msdnr.ru http://минсвязь.рус Идентификационный код 51001667

11.02.2019 № 01-36/387/1  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

О внедрении результатов  
диссертационной работы

Диссертационному совету  
Д 01.004.01  
при ГО ВПО «Донецкий  
национальный университет  
экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»

**Справка  
о внедрении результатов диссертационной работы  
Гончарова Сергея Павловича  
на тему «Стратегия развития предпринимательства в сфере  
юридических услуг»**

Результаты диссертационной работы Гончарова Сергея Павловича на тему «Стратегия развития предпринимательства в сфере юридических услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства) внедряются в деятельность Министерства связи Донецкой Народной Республики, а именно:

научно-методические и практические рекомендации относительно внедрения и использования электронной подписи, в том числе усиленной квалифицированной, при оформлении правовых и юридических документов, путем подачи электронного обращения и подтверждения аутентичности юридических документов, что позволит при формировании электронных обращений с цифровой подписью снизить уровень расходов бюджетных средств на формирование судебного дела и осуществление юридических услуг в целом.

Использование разработанных рекомендаций, развитие технологических инструментов, усиление отраслей права, регулирующих вопросы защиты информации позволит сформировать основные направления стратегического

планирования предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг в Донецкой Народной Республике, направленные на формирование самостоятельного юридического практика нового типа с новым профессиональным направлением.

С уважением,  
Министр

В.В. Яценко



**СОВЕТ АДВОКАТОВ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
СА ДНР**

ДНР, 83001, г. Донецк, ул. Постышева, 117,  
Идентификационный код 51018864,  
e-mail: sovet-advokat-dnr@mail.ru

18.03.2019 № 1258  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

В диссертационный совет  
Д 01.004.01  
при ГО ВПО «Донецкий  
национальный университет  
экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»

**СПРАВКА**

*о внедрении результатов диссертационной работы*

**Гончарова Сергея Павловича**

**на тему «Стратегия развития предпринимательства в сфере юридических  
услуг»**

Результаты диссертационной работы Гончарова Сергея Павловича на тему «Стратегия развития предпринимательства в сфере юридических услуг», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства) внедряются в деятельность Совета адвокатов Донецкой Народной Республики, а именно:

– научно-методические и практические рекомендации относительно развития деятельности адвокатов в области внесудебного урегулирования спорных ситуаций и конфликтов (медиации), с целью обеспечения эффективного их разрешения участниками при помощи квалифицированных специалистов (адвокатов) без обращения в суд для защиты своих прав и законных интересов, что позволит существенно экономить время, ресурсы, а также снизить количество судебных дел, в том числе по изначально необоснованным исковым заявлениям.

Внедрение разработанных рекомендаций значительно усилит роль адвокатов в разрешении спорных ситуаций между участниками, позволит им разрешать споры путем применения инструментов медиации. Правильное

применение медиации позволит убедить стороны в законности совершения определенных действий (воздержания от их совершения), с ее помощью возможно обоснованное указание на правоту или не правоту той или иной стороны, возможно также описание существующей перспективы судебного разбирательства по спору, что может повлечь к исчерпанию спора и урегулированию его в целом.

Внедрение разработанных рекомендаций значительно усилит роль адвокатов и, как результат, обеспечит развитие предпринимательства в сфере юридических услуг в области претензионно-исковой работы.

С уважением,

**Председатель**



**К.Н. Лиходед**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНБАССКАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»  
(ДЮА)

ул. Лебединского, 9, г. Донецк, 83049  
e-mail: donbassla@mail.ru Идентификационный код 08571423

07.02.2019 № 781  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

В диссертационный совет  
Д 01.004.01  
при ГО ВПО «Донецкий  
национальный университет  
экономики и торговли имени  
Михаила Туган-Барановского»

**СПРАВКА**

*о внедрении результатов диссертационной работы*

**Гончарова Сергея Павловича**  
**на тему «СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В**  
**СФЕРЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ»,**

представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по  
отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)

Полученные Сергеем Павловичем Гончаровым результаты исследования  
стратегии развития предпринимательства в сфере юридических услуг имеют  
теоретическое значение и практическую значимость.

В образовательной деятельности Государственного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования «Донбасская  
юридическая академия» успешно функционирует юридическая клиника  
«Фемида», деятельность которой направлена на предоставление бесплатной  
юридической помощи в виде профессиональной юридической консультации.

Основное направление использования результатов диссертационной  
работы связано с практическим внедрением предложенных рекомендаций, а  
именно использование возможности внедрения цифровых технологий, как в  
образовательный процесс Государственного образовательного учреждения

высшего профессионального образования «Донбасская юридическая академия», так и в деятельность юридической клиники «Фемида».

С уважением,  
первый проректор ДЮА



Э. Д. Коваленко

## Приложение Б

## Основные характеристики современного предпринимательства

| Основные характеристики                                                                                                         | Содержание и принципиальные отличия                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Социально-экономическая составляющая предпринимательства                                                                        | Свобода выбора при организации предпринимательской деятельности, при этом каждый человек самостоятельно выбирает сферу деятельности, при этом он получает от государства минимальные социальные гарантии.                                                                                           |
| Динамичные процессы в предпринимательской деятельности в рамках определенной системы, проекта, организации, сферы деятельности. | Образуется тенденция децентрализации в управлении предпринимательскими структурами: организационные функции все больше выполняют менеджеры, которые руководят деятельностью предпринимательских структур (акционерная форма собственности), а руководители номинально выполняют функции управления. |
| Развитие социокультурного аспекта предпринимательства                                                                           | Предпринимательство четко определяет границы ответственности за текущее состояние и векторы развития социальной среды, в том числе и в сфере услуг.                                                                                                                                                 |
| Предпринимательство как элемент современной рыночной экономики                                                                  | Лучшей формой организации рыночных отношений в системе современного предпринимательства в экономической и социальной сферах является немонополистическая конкуренция.                                                                                                                               |
| Предпринимательство является рискованной деятельностью                                                                          | Главной является идея развития предпринимательства в самой невыгоднейшей форме. В качестве классифицирующего фактора выбирается не сам риск, а его уровень. Важнейшим мотивационным фактором является социально-психологический фактор                                                              |
| Предпринимательство представляет собой эффективный управленческий процесс                                                       | Эффективное управление в системе современного предпринимательства создаст все условия для удовлетворения всех потребностей современного общества.                                                                                                                                                   |

\* Составлено автором на основе источников [5]

## Приложение В

## Виды и формы предпринимательской деятельности

| №<br>п/п                                      | Типологизация<br>предпринимательской<br>деятельности                                                  | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Виды предпринимательской деятельности</i>  |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1                                             | производственное<br>предпринимательство                                                               | К нему относятся инновационная и научно-техническая деятельность, непосредственное производство товаров и услуг, использование их в дальнейшем производстве.                                                                                                                                                                |
| 2                                             | коммерческое (торговое)<br>предпринимательство                                                        | Характерной чертой торгового предпринимательства служат тесные экономические связи с оптовиками и розничными торговцами, потребителями товаров, работ, услуг (включает все виды деятельности, которые относятся к всевозможным вариантам видов обмена товара и денег).                                                      |
| 3                                             | финансовое<br>предпринимательство                                                                     | Основным полем деятельности финансового предпринимательства являются коммерческие банки и фондовые биржи.                                                                                                                                                                                                                   |
| 4                                             | посредничество в<br>предпринимательстве                                                               | Посредническая деятельность заключается в том, чтобы получить прибыль, за оказание определенных услуг потребителю, в роли которого также могут выступать предприниматели (это упрощение операций купли-продажи, информационные услуги и т. д.).                                                                             |
| 5                                             | страховое<br>предпринимательство                                                                      | Предприниматель гарантирует клиенту возмещение ущерба в соответствии с условиями, прописанными в договоре, не противоречащем действующему законодательству, в случае непрогнозируемых обстоятельств потери имущества, ценностей, здоровья, жизни и других потерь за определенную сумму при заключении договора страхования. |
| <i>Формы предпринимательской деятельности</i> |                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1                                             | индивидуальные частные<br>предприятия                                                                 | Распространены прежде всего в сфере здравоохранения, торговли, бытового обслуживания, общественного питания, предоставления юридических услуг.                                                                                                                                                                              |
| 2                                             | кооперативные<br>предприятия                                                                          | Сферы применения: бытовое обслуживание, строительство, розничная торговля.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3                                             | общества с<br>ограниченной<br>ответственностью, в том<br>числе акционерные<br>общества закрытого типа | Сфера культуры и искусства, спорта и физической культуры, отдыха и образования, здравоохранения, а также в сфере розничной торговли.                                                                                                                                                                                        |
| 4                                             | акционерные общества<br>открытого типа,                                                               | Сфера туризма и гостиничного обслуживания, строительства, санаторно-курортного обслуживания; в секторе предоставления услуг связи и информации.                                                                                                                                                                             |



## Продолжение приложения В

| №<br>п/п | Типологизация<br>предпринимательской<br>деятельности                     | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5        | некоммерческие<br>организации - союзы,<br>ассоциации, фонды и<br>клубы   | Функционируют для реализации социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. |
| 6        | государственные<br>организации и<br>учреждения образования<br>и культуры | Представлены: театрами, кинотеатрами, кино- и фотостудиями, музеями, музеями-усадьбами, концертными организациями, учреждениями культурно-досугового типа (клубы, дворцы и дома культуры, центры культуры и досуга, дома творческих работников, учителя, врача, молодежи и др.), библиотеками и т.д.                                                                                                                                                         |

❖ Составлено автором на основе источника [12]

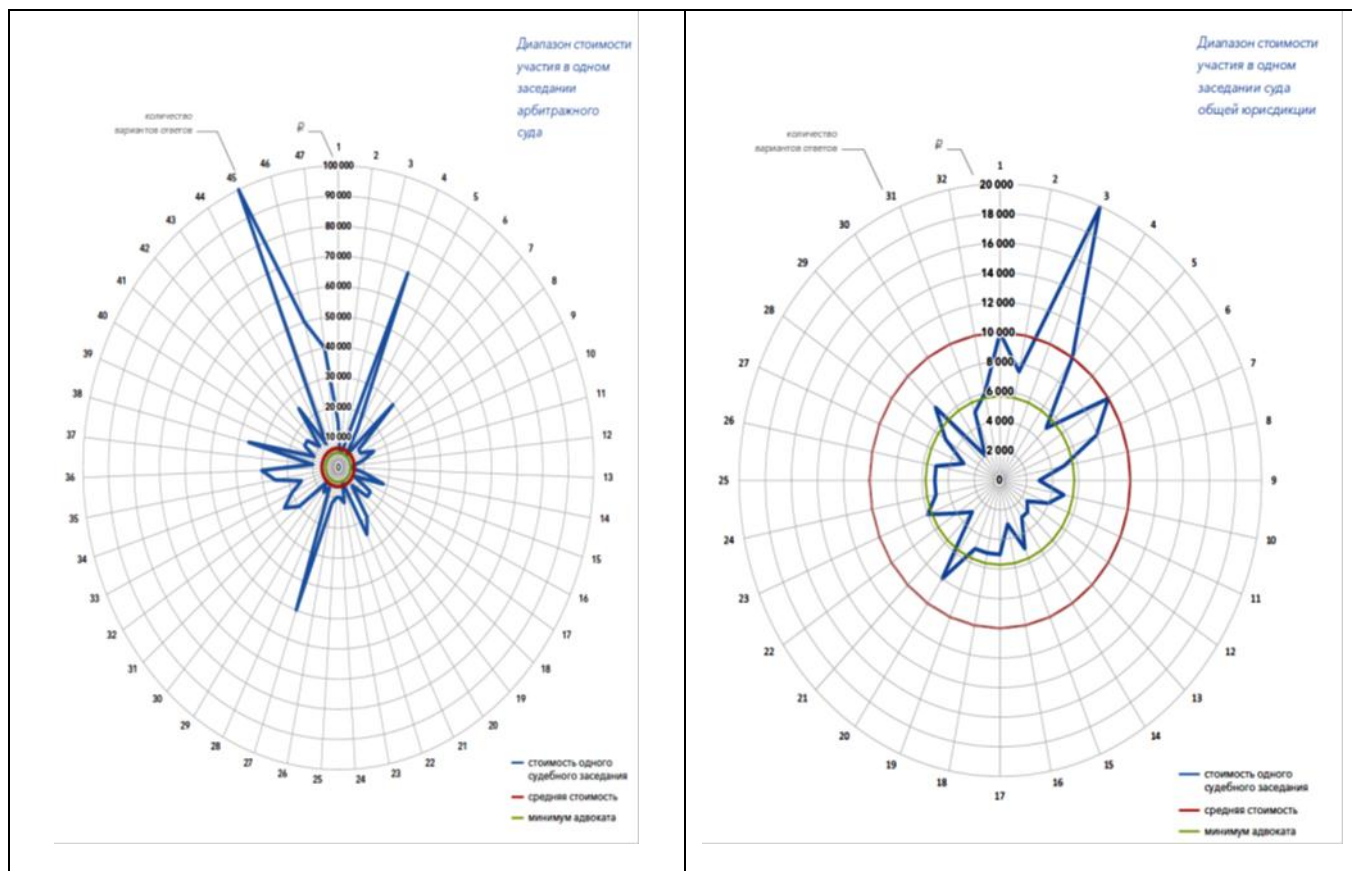
## Приложение Г

Основные характеристики развития IT технологий на рынке  
юридических услуг

| № п/п | Направление развития                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | предоставление клиентам возможности в режиме удаленного доступа, круглосуточно из любой точки мира общаться со своими юристами, заказывать и получать необходимые услуги, оплачивать их с использованием различных форм электронных платежей, создание интернет-порталов предоставления юридических услуг;                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2     | перевод максимально возможного объема документооборота в электронную форму с одновременным обеспечением защиты переписки и баз данных от незаконного вторжения, утраты, порчи файлов, вброса ложных (фейковых) документов;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3     | поддержка электронного взаимодействия со всеми внутригосударственными судебными учреждениями, административными органами, органами управления и органами разрешения конфликтов профессиональных саморегулируемых организаций, с омбудсменами, а также с органами Евросоюза по мере внедрения во всех этих учреждениях и органах электронных систем предоставления государственных услуг и взаимодействия с обществом;                                                                                                                                                                   |
| 4     | оснащение юридических практик специализированными юридическими поисковыми роботами и чатботами, по возможности, не только текстовыми, но также голосовыми, и, если позволяют средства, желательно собственной уникальной разработки, что должно подчеркнуть статус фирмы;                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5     | применение программных методов анализа электронных файлов юридических документов (predictivecoding) с целью достойного участия в процедурах раскрытия информации (discovery, disclosure) в связи с судебным представительство, а также при защите интересов клиентов в административных органах, в первую очередь, в органах антимонопольных расследований и в органах контроля за поведением на финансовых рынках, в которых традиционно раскрытие информации связано с обработкой большого количества электронных документов;                                                         |
| 6     | самостоятельное или в партнерстве с другими юридическими практиками создание IT-интеграторов для свода в одну точку юридических IT-стартапов, инвесторов и потребителей новых программных продуктов, создание и поддержка постоянного функционирования открытых IT-площадок и постоянно действующих IT-конференций для выработки с участием практикующих юристов, IT-специалистов и инвестиционных консультантов коммерчески привлекательных и конкурентоспособных программно-аппаратных решений для любых задач и проблем, с которыми могут обратиться в юридическую практику клиенты. |

## Приложение Д

## Стоимость участия в одном заседании арбитражного суда



## Приложение Е

## Арбитражные суды

| Наименование                                                         | Представление интересов заказчика в арбитражном суде<br>Москвы / Московской области (за весь процесс) |                                              |                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                      | Стоимость до 50 000 ₽<br>(включительно)                                                               | Стоимость от 50 000<br>до 100 000 ₽ (вкл-но) | Стоимость<br>от 100 000 ₽ |
| Количество анкет                                                     | 18                                                                                                    | 19                                           | 17                        |
| Минимальное значение, ₽                                              | 20 000                                                                                                | 55 000                                       | 120 000                   |
| Максимальное значение, ₽                                             | 50 000                                                                                                | 100 000                                      | 500 000                   |
| Количество анкет при<br>приведении выборки<br>к однородности         | 14                                                                                                    | 19                                           | 9                         |
| Коэффициент вариации                                                 | 18,50%                                                                                                | 19,70%                                       | 15,80%                    |
| Минимальное значение<br>при приведении выборки<br>к однородности, ₽  | 30 000                                                                                                | 55 000                                       | 150 000                   |
| Максимальное значение<br>при приведении выборки<br>к однородности, ₽ | 50 000                                                                                                | 100 000                                      | 250 000                   |
| Средняя стоимость                                                    | 41 800                                                                                                | 84 700                                       | 192 000                   |
| Медиана                                                              | 42 500                                                                                                | 90 000                                       | 200 000                   |

## Продолжение приложения Е

| Наименование                                                         | Представление интересов заказчика<br>в Арбитражном суде Московского округа (за весь процесс) |                                              |                           |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
|                                                                      | Стоимость до 50 000 Р<br>(включительно)                                                      | Стоимость от 50 000<br>до 100 000 Р (вкл-но) | Стоимость<br>от 100 000 Р |
| Количество анкет                                                     | 25                                                                                           | 17                                           | 9                         |
| Минимальное значение, Р                                              | 20 000                                                                                       | 60 000                                       | 130 000                   |
| Максимальное значение, Р                                             | 50 000                                                                                       | 100 000                                      | 300 000                   |
| Количество анкет при<br>приведении выборки<br>к однородности         | 18                                                                                           | 17                                           | 5                         |
| Коэффициент вариации                                                 | 20,50%                                                                                       | 19,20%                                       | 15,20%                    |
| Минимальное значение<br>при приведении выборки<br>к однородности, Р  | 30 000                                                                                       | 60 000                                       | 150 000                   |
| Максимальное значение<br>при приведении выборки<br>к однородности, Р | 50 000                                                                                       | 100 000                                      | 200 000                   |
| Итого, средняя стоимость                                             | 38 800                                                                                       | 85 900                                       | 180 000                   |
| Медиана                                                              | 35 000                                                                                       | 80 000                                       | 200 000                   |

## Окончание приложения Е

## Суды общей юрисдикции

| Наименование                                                   | Представление интересов заказчика в суде общей юрисдикции первой инстанции (за весь процесс) |                                           |                        |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------|
|                                                                | Стоимость до 50 000 Р (включительно)                                                         | Стоимость от 50 000 до 100 000 Р (вкл-но) | Стоимость от 100 000 Р |
| Количество анкет                                               | 23                                                                                           | 15                                        | 12                     |
| Минимальное значение, Р                                        | 20 000                                                                                       | 55 000                                    | 130 000                |
| Максимальное значение, Р                                       | 50 000                                                                                       | 100 000                                   | 400 000                |
| Количество анкет при приведении выборки к однородности         | 16                                                                                           | 12                                        | 6                      |
| Коэффициент вариации                                           | 20,60%                                                                                       | 20,60%                                    | 20,50%                 |
| Минимальное значение при приведении выборки к однородности, Р  | 25 000                                                                                       | 55 000                                    | 150 000                |
| Максимальное значение при приведении выборки к однородности, Р | 50 000                                                                                       | 100 000                                   | 250 000                |
| Средняя стоимость                                              | 32 000                                                                                       | 87 000                                    | 187 000                |
| Медиана                                                        | 30 000                                                                                       | 100 000                                   | 185 000                |

## Приложение Ж

Система показателей экономической эффективности организации  
предпринимательской деятельности

| Наименование показателя                                   | Характеристика показателя                                                 | Формулы расчета                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коэффициент роста совокупного объема деятельности X1      | Показывает тенденции изменения объема услуг                               | $X_1 = \frac{V_n}{V_{(n-1)}}$ ,<br>где $V_n$ – совокупный объем деятельности отчетного периода (тыс. руб.),<br>$V_{(n-1)}$ – совокупный объем прошлого периода (тыс. руб.)                |
| Коэффициент роста рентабельности по чистой прибыли X2     | Характеризует изменение прибыли в объеме деятельности                     | $X_2 = \frac{P_n}{P_{(n-1)}}$ ,<br>где $P_n$ – рентабельность отчетного периода,<br>$P_{(n-1)}$ – рентабельность прошлого периода                                                         |
| Коэффициент изменения рентабельности активов X3           | Отражает эффективность использования совокупных ресурсов                  | $X_3 = \frac{P_{an}}{P_{a(n-1)}}$ ,<br>где $P_{an}$ – рентабельность активов отчетного периода,<br>$P_{a(n-1)}$ – рентабельность активов прошлого периода                                 |
| Коэффициент изменения производительности труда X4         | Характеризует объем предоставляемых услуг на 1 среднесписочного работника | $X_4 = \frac{\Pi_{nn}}{\Pi_{n(n-1)}}$ ,<br>где $\Pi_{nn}$ – производительность труда отчетного периода,<br>$\Pi_{n(n-1)}$ – производительность труда прошлого периода,                    |
| Коэффициент изменения собственного капитала X5            | Определяет величину прибыли на руб. стоимости основного капитала          | $X_5 = \frac{P_{скн}}{P_{ск(n-1)}}$ ,<br>где $P_{скн}$ – рентабельность собственного капитала отчетного периода,<br>$P_{ск(n-1)}$ – рентабельность собственного капитала прошлого периода |
| Коэффициент финансовой независимости X6                   | Показывает независимость организации от внешних источников                | $X_6 = \frac{СС}{СИФ}$ ,<br>где СС – собственные средства (тыс. руб.),<br>СИФ – общая сумма источников финансирования (тыс. руб.)                                                         |
| Коэффициент рентабельности инвестиционной деятельности X7 | Определяет величину прибыли на руб. стоимости вложенных инвестиций        | $X_7 = \frac{\Pi ч}{И}$ ,<br>где $\Pi ч$ – чистая прибыль (тыс. руб.),<br>И – сумма инвестиций (тыс. руб.)                                                                                |

## Продолжение приложения Ж

Оценка показателей экономической эффективности организации  
предпринимательской деятельности в сфере юридических услуг

| Наименование<br>юридической фирмы        | Показатели 2016 г./ Показатели 2015 г. |       |         |       |      |       |
|------------------------------------------|----------------------------------------|-------|---------|-------|------|-------|
|                                          | K1                                     | K2    | EBIT    | R     | ROE  | ROA   |
| Юридическая фирма<br>«Правовой прогресс» | 1,45                                   | 0,83  | (1,084) | -30,8 | -48  | -36,3 |
|                                          | 1,14                                   | 0,91  | 1,549   | 33,6  | 285  | 172,4 |
| Юридическая фирма<br>«Ветров и партнеры» | 5,11                                   | 1,22  | 3676    | 64,8  | 147  | 136   |
|                                          | 6,85                                   | 11,62 | 659     | 60,1  | 194  | 127,3 |
| Группа компаний<br>«Спираль»             | 1,47                                   | 1,27  | 846     | 362   | 128  | 46,4  |
|                                          | 1,53                                   | 12,25 | 655     | 49,6  | 9127 | 43,7  |



## Приложение И

Этапы проведения оценки экономической эффективности  
предпринимательской деятельности

- 1) определяется цель исследования: разработка инвестиционной политики, повышение эффективности основных бизнес-процессов, поиск источников финансирования бизнеса кооперативных организаций, оценка возможностей развития на перспективу;
- 2) определяется источник получения информационных данных (расчет системы показателей производится на основе данных анализа финансово-хозяйственной деятельности потребительских обществ);
- 3) определяется номенклатура и коэффициенты показателей экономической эффективности;
- 4) определяется порядок определения места организации в совокупности сравниваемых аналогичных экономических объектов, представленных на рынке услуг (определение места организации производится следующим образом: наибольшее значение показателя будет соответствовать первому месту, наименьшее — последнему);
- 5) определяется метод системного анализа показателей — используется метод детерминированной и стохастической оценки;
- 6) определяется метод построения интегральных показателей (предлагается использовать следующие методы: метод сумм, средней взвешенной, коэффициентов значимости, суммы мест).

## Приложение К

**Классификация стратегических планов развития предпринимательской  
деятельности в сфере юридических услуг**

| № п/п | Наименование группы стратегических планов | Содержание плана стратегии                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | главный (суммативный) план                | дает представление о состоянии компании в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях ее развития, рынках сбыта, требованиях к темпам роста производства и прибыльности;                                                               |
| 2     | функциональный план                       | отражает новые направления деятельности компании в целом (без учета ее отдельных подразделений – производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе; |
| 3     | экономический план                        | конкретизирует по возможности главный (суммативный) план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и методы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;   |
| 4     | план развития                             | предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию ее структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.                                                                                                      |

## Приложение Л

## Бизнес план создания юридической фирмы

**1. Конфиденциальность**

- 1.1. Предназначение
- 1.2. Актуальность

**2. Резюме**

- 2.1. Денежный оборот
- 2.2. Идея и цели проекта
- 2.3. Финансирование
- 2.4. Характер предприятия
- 2.5. Сроки окупаемости
- 2.6. Доходы инвестора
- 2.7. Экономический эффект

**3. Сроки и основные этапы реализации проекта****4. Характеристика объекта**

- 4.1. Потребители товара/услуги
- 4.2. Выбор категории товара/услуги
- 4.3. Концепция бизнеса
- 4.4. Распределение эффективности мощностей
- 4.5. Расчет прибыльности
- 4.6. Учет национальных и региональных особенностей
- 4.7. Эффективное распределение площадей
- 4.8. Сравнение затрат на аренду и приобретение в собственность
- 4.9. Адаптация концепции к потребностям клиентов
- 4.10. Определение целевой группы

**5. План маркетинга**

- 5.1. Отслеживание текущего состояния потребительского рынка
- 5.2. Расчет рентабельности
- 5.3. Изучение конкурентной среды
- 5.4. Ориентирование на постоянного клиента
- 5.5. Программы лояльности
- 5.6. Системы электронного управленческого учета
- 5.7. Конкурентные преимущества
- 5.8. Сравнение российского и импортного оборудования
- 5.9. Возможное объединение направлений бизнеса
- 5.10. Динамика объема продажи товара / услуг
- 5.11. Прогнозы экспертов рынка
- 5.12. Анализ ситуации на рынке
- 5.13. Разработка комплекса мероприятий по формированию потребительского мнения
- 5.14. Глобальная разработка концепции бизнеса
- 5.15. Изучение конкурентного окружения
- 5.16. Потенциал потребителей товаров/услуг

5.17. Прирост участников конкурентного рынка

**6. Техничко-экономические данные оборудования**

6.1. Подбор оборудования для обеспечения работы

6.2. Техническая оснащенность помещений

**7. Финансовый план**

7.1. Система учета

7.2. Основные уплачиваемые налоги

7.2.1. Налог на прибыль

7.2.2. НДС

7.2.3. Налог на имущество

7.2.4. Подоходный налог

7.2.5. Социальные выплаты

7.3. Прогнозируемая структура доходов

7.4. План объемов продаж товаров/услуг расчетного периода

7.5. Дисконтированные потоки выручки

7.6. Выплата кредита

7.7. Расходы на деятельность предприятия

7.8. Анализ расходов с учетом специфики предприятия

7.9. Отработка системы найма для привлечения

высококвалифицированных кадров

7.10. Планирование фонда оплаты труда

**8. Оценка риска**

8.1. Уровень конкуренции

8.2. Уровень смены технологий

8.3. Уровень зависимости от человеческого фактора

8.4. Уровень капитализации инвестиций

**9. Финансово-экономическое обоснование инвестиций**

9.1. Расчет необходимых кредитных средств

9.2. Вычисление точки безубыточности

9.3. Расчет суммы прибыли и чистая прибыль инвестора

9.4. Итоговая валовая прибыль

9.5. Расчет дисконтированных потоков денежных средств

## Приложение М

## Методы фасилитации в сфере юридических услуг

| Методы фасилитации                                                                 | Описание                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OpenSpace</b><br>(«Открытое пространство»)                                      | Метод используется, когда большой группе сотрудников необходимо ответить на много частных вопросов или найти решения проблем в рамках одной темы.                                                                                                                     |
| <b>WorldCafé</b><br>(«Всемирное кафе»)                                             | Метод не предполагает обязательного совершения последующих изменений структурного или процессного характера в системе компании, поэтому можно рассматривать его как один из методов управления изменениями.                                                           |
| <b>FutureSearch</b><br>(«Поиск будущего»)                                          | Технология используется, когда различным заинтересованным подразделениям компании необходимы общая основа для сотрудничества и создание будущего всей организации.                                                                                                    |
| <b>Appreciative Inquiry Summit</b><br>(«Саммит позитивных перемен»)                | Метод предполагает воздействие на элементы структурного и процессного характера в системе компании и в последующем обязательно требует действий по достижению и закреплению изменений.                                                                                |
| <b>RealTimeStrategic Change</b><br>(«Стратегические изменения в реальном времени») | Метод применяется, когда необходимо привлечь сотрудников к реализации новой стратегии развития, провести реструктуризацию, перестановки в организационной структуре, изменения в рабочих процессах или корпоративной культуре компании и получить реальный результат. |
| <b>WorkOut</b><br>(«Выход за рамки»)                                               | Метод используется для разработки инновационных способов взаимодействия, преодоления бюрократизации компании, усовершенствования бизнес-процессов и способности достигать результатов, необходимых компании.                                                          |
| <b>Динамическая фасилитация</b>                                                    | Метод применяется, когда есть всем известная общая тема, требующая дальнейшей разработки с последующим решением конкретных бизнес-задач.                                                                                                                              |
| <b>Мозговой штурм</b>                                                              | Метод применяется, когда необходимо суммировать имеющуюся информацию + найти новые, «свежие» идеи.                                                                                                                                                                    |
| <b>Метафорический способ</b>                                                       | Метод применяется, когда группа зашла в тупик или устала, требуется новая форма активности; необходимы новые, «свежие» идеи или нестандартный взгляд на ситуацию.                                                                                                     |
| <b>Формирование условий</b>                                                        | Метод применяется, когда группа зашла в тупик; «готовые», очевидные решения уже суммированы, необходимо найти новое и/или нестандартное решение.                                                                                                                      |
| <b>Поляризация мнений</b>                                                          | Метод применяется, когда необходимо уменьшить/«вылить» негативное отношение к теме, которая будет обсуждаться дальше; необходимо определить пессимистичный и оптимистичный прогноз развития ситуации.                                                                 |
| <b>Социометрия</b>                                                                 | Метод применяется, когда необходимо определить степень «распределенности» оценок в группе и увидеть «авторство» оценок.                                                                                                                                               |
| <b>Голосование</b>                                                                 | Метод применяется, когда необходимо суммировать количество голосов; варьировать форму выражения мнения.                                                                                                                                                               |
| <b>SWOT-анализ</b>                                                                 | Метод применяется, когда необходимо комплексно рассмотреть сильные и слабые стороны, возможности и угрозы имеющейся системы.                                                                                                                                          |
| <b>Дерево решений</b>                                                              | Метод применяется, когда необходимо построить эффективный прогноз ближайших и отдаленных последствий проблем, оценить их вероятность.                                                                                                                                 |
| <b>Диаграмма Исикавы</b>                                                           | Метод применяется, когда необходимо комплексно подумать о ближайших и отдаленных причинах возникшей проблемы, найти корневую причину.                                                                                                                                 |
| <b>Модерация</b>                                                                   | Метод применяется, когда необходимо, чтобы все участники могли конфиденциально высказать свои идеи; увидеть специфику решений, которые предлагают разные группы участников                                                                                            |