

РОЛЬ НЕЯВНИХ ЗНАНЬ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ У ГАЛУЗІ ПРАВА¹

THE ROLE OF IMPLICIT KNOWLEDGE IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES IN THE FIELD OF LEGAL SERVICES

У статті розкрито значення економіки знань в умовах насиченого конкурентного середовища. З'ясовано сутність знань як економічної категорії. Обґрунтовано значення знань як єдиного та вирішального ресурсу в діяльності підприємств, що надають послуги в галузі права. Розглянуто взаємозв'язок між неявними знаннями, якими володіють суб'єкти, що надають послуги, та конкурентними позиціями на ринку з великою концентрацією суб'єктів. Дослідження проведено на основі ринку послуг у галузі права. Здійснено аналіз появи конкурентів на різних рівнях виходу конкурентів на ринок послуг у галузі права. Розкрито зміст професійної послуги у галузі права, процес її формування, а також роль явних та неявних знань у процесі надання послуг у галузі права. Обґрунтовано необхідність розвитку неявних знань суб'єктів, які надають послуги у галузі права, задля утримання позицій на ринку та їх покращення. Встановлено взаємозалежний зв'язок між неявними знаннями суб'єктів професійних послуг та позиціями на ринку.

Ключові слова: управління знаннями, неявні знання, професійні послуги у галузі права.

В статті раскрыто значение экономики знаний в условиях насыщенной конкурент-

ной среды. Выяснена суть знаний как экономической категории. Обосновано значение знаний как единого и решающего ресурса в деятельности предприятий, которое предоставляет услуги в области права. Рассмотрена взаимосвязь между неявными знаниями, которыми владеют субъекты рынка, предоставляющие услуги, и конкурентными позициями на рынке с большой концентрацией субъектов. Исследование проведено на основе рынка услуг в области права. Осуществлен анализ появления конкурентов на разных уровнях выхода конкурентов на рынок услуг в области права. Раскрыты содержание профессиональной услуги в области права, процесс ее формирования, а также роль явных и неявных знаний в процессе предоставления услуг в области права. Обоснована необходимость развития неявных знаний субъектов, которые предоставляют услуги в области права, с целью удержания позиций на рынке и их улучшения. Установлена взаимозависимая связь между неявными знаниями субъектов профессиональных услуг и позициями на рынке. **Ключевые слова:** управление знаниями, неявные знания, профессиональные услуги в области права.

УДК 658.518.3

<https://doi.org/10.32843/bses.59-26>

Пивоварова І.М.

магістр з економіки підприємства,
магістр з правознавства
Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Pivovarova Iryna

Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman

The article reveals the importance of the knowledge economy and the factors of its influence on the development of national economies in a highly competitive environment. The essence of knowledge as an economic category is clarified. The role of knowledge and their impact on the activities of the enterprise and their strategic importance are determined. The ambiguity and complexity of implicit knowledge and the need to manage them in the framework of strategic knowledge management of the enterprise are presented. The importance of knowledge as the only and decisive resource in the activities of enterprises providing professional services is substantiated. The forms and types of knowledge used in the activities of the company that provide professional services are given. Definitions of explicit and implicit knowledge are given. The relationship between implicit knowledge possessed by professional service providers and competitive market positions with a large concentration of entities is considered. The research was conducted on the basis of the market of legal professional services of Ukraine. The paper presents analytical data on the state of the market, its saturation and activities of professional services. The ways of entering new competitors on the market are highlighted. The analysis of the appearance of competitors at different levels of competitors' entry into the legal services market is carried out. The content of legal professional service and the process of formation of legal service, as well as the role of explicit and implicit knowledge in the process of providing professional legal services are revealed. It turns out, on the example of the market of professional legal services, what factors influence the formation of competitive advantages in a market with a high saturation of entities. The importance of implicit knowledge of the subjects of professional legal services in operational and strategic activities is revealed. The need to develop implicit knowledge of entities that provide professional legal services in order to maintain market positions and improve them is substantiated. An interdependent relationship has been established between the implicit knowledge of professional service entities and market positions. The main directions of management of strategic resources of the enterprise for maintenance of steady competitive advantages and a tendency for development of knowledge management for the enterprises rendering professional services are outlined.

Key words: knowledge management, implicit knowledge, professional legal services.

Постановка проблеми. Володіння визначальним ресурсом визначалось як гарантування володіння переваг на ринку та фактор отримання збільшеного прибутку. Змінювались часи, змінювались ресурси, на зміну матеріальним ресурсам головне місце серед ресурсів посіли знання, а сьогодні називають інтелектуальним суспільством, коли вирішальними є знання, які навіть обійшли грошові кошти. Це обумовлено тим, що важливо не просто мати у володінні ресурси, а додатково знати, як ним скористатися та отримати вигоду від

ресурсу. Специфікою категорії «знання» є те, що вони одночасно є ресурсом та засобом виробництва. Дослідження про знання розпочались у 90-ті роки ХХ ст., коли постало питання пошуку нових переваг у конкурентній боротьбі, а традиційні засоби вже не давали бажаного результату.

Під знаннями об'єднано було такі категорії, як інформація, дані, знання, інтелект та досвід. З часом були сформовані засади системи управління знаннями, в рамках якої кожній категорії відводиться своє місце, а управління кожної з

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2535-0301>

них вивчається та удосконалюється окремо, але з позиції функціонування системи. Виокремилась самостійна інтелектуальна галузь, в межах якої функціонують підприємства, діяльність яких повністю заснована на знаннях. Серед таких підприємств діють підприємства, що надають професійні послуги, а саме консалтингові, послуги у галузі права, аудиторські. Надання послуг у галузі права супроводжує людську діяльність впродовж довгого періоду, а професія юриста приваблює багатьох, що підтверджується великою кількістю студентів юридичних факультетів: в останні 5 років це більше 100 тис. осіб та 104 тис. студентів у 2019/2020 навчальний рік в Україні. Для порівняння, на факультетах ІТ-технологій навчається 25 тис. студентів, на факультеті фінансів справи – 64 тис. студентів [6]. При цьому залишається питання про те, чому така мала кількість юристів, які є успішними та мають високий рівень оплати праці.

Економічна наука має дати відповідь на питання про те, за рахунок яких факторів отримується конкурентна перевага на високо насиченому ринку послуг у галузі права та яким чином отримати конкурентні переваги компанії в галузі права, як має здійснюватися управління для отримання високого прибутку та успіху компанії в галузі права.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значну увагу питанням сутності інтелектуального капіталу та управління ним приділяють вітчизняні та зарубіжні науковці. Важливу роль у дослідженні цього питання відіграють такі відомі вчені, як Е. Брукінг, Л. Едвінссон, Р. Каплан, Д. Нортон, І. Нонака, М. Мелоун, Дж. Свейбі, Д. Тіс. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і методичних засад управління інтелектуальною власністю підприємства зробили такі вчені, як О.Б. Бутнік-Сівер-

ський, В.Г. Зінов, А.Н. Козирев, Б.Б. Леонтьев, а розгляду питань функціонування на ринку послуг у галузі права та процесам створення послуг у галузі права приділяє увагу О.С. Марченко.

Постановка завдання. Метою статті є встановлення взаємозв'язку між неявними знаннями, якими володіють суб'єкти, що надають професійні послуги, та конкурентними позиціями на ринку з великою концентрацією суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ринок послуг у галузі права складається з низки суб'єктів, які на ньому функціонують та надають різні за змістом та напрямом послуги в галузі прав. По-перше, важливо розділити їх за приналежністю до державного сектору, а саме це державні органи, до яких належать суди та органи прокуратури, й комерційні суб'єкти, до яких належать компанії в галузі права та адвокатські об'єднання, а також юридичні відділи (департаменти, служби) у складі комерційних підприємств. На рис. 1 нами узагальнено структуру послуг у галузі права залежно від організаційної форми фахівців, які надають послуги у галузі права.

Статистичні дані на вересень 2019 року зазначають про 51 923 особи, які мають статус адвоката, станом на липень 2020 року – 5 286 осіб, які займають посаду судді, та 11 000 осіб на посадах прокурорів [4; 10; 11]. Окремо серед суб'єктів послуг у галузі права виділяють нотаріусів, які можуть бути як державної форми утворення, так і приватної. Відповідно до даних, державних нотаріальних контор існує 762 од., приватних – 5 760 од. [5]. Складність точних статистичних даних щодо юристів обумовлено відсутністю даних про кількість юристів у складі юридичних відділів підприємств, а також відсутністю окремого підрахунку співробітників у правозахисних органах, які займаються юридичною практикою. Для визначення загальної кількості юристів статистика спирається на дані ВНЗ про кількість випускників юридичних факультетів. Для України це близько 100 тис. осіб щороку впродовж останніх 9 років. [4].

Знання – це унікальний набір інформацій, досвіду, який існує у явній та неявній формах, може бути формалізованим або неформалізованим, але на його основі створюється додаткове благо, що набуває форми послуги та здатне приносити прибутки й навіть надприбутки.

М. Полані, І. Нонакі та Х. Такеучі досліджували такі форми знань, як явні та неявні, а наукове суспільство підтримало це, тому нині використання цих категорій знань є поширеною практикою. Неявні знання – це

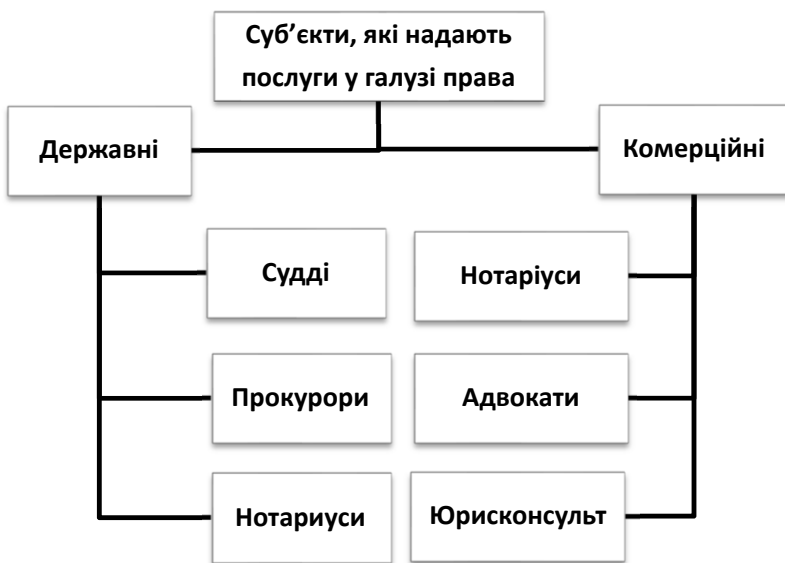


Рис. 1. Структура суб'єктів, які надають послуги у галузі права залежно від напрямку діяльності

знання, які не вираженні вербально, але містять певний набір знань, до яких відносять індивідуальну професійну майстерність.

Явні знання – це знання, яким надана вербальна форма, вони здатні до передачі та поширення, до таких знань відносять інформацію та знання, які циркулюють у суспільстві [7].

Послуги в галузі права – це певні професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигід фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. Зазначені професійні дії набувають товарної форми, є об'єктом купівлі-продажу на ринку юридичних послуг [1].

Ринок суб'єктів, що можуть надавати послуги в галузі права, складний, а для отримання права на допуск до практики необхідно пройти певні кваліфікаційні рівні. По-перше, для допуску до заняття юридичною практикою та отримання статусу юриста особа має отримати вищу юридичну освіту. Проте юрист має обмеження щодо можливості вчинення низки юридичних дій, дозвіл на їх вчинення має адвокат. Для того щоби мати право представляти інтереси в судді, відповідно до норм Конституції ст. 131, необхідно мати статус адвоката, також статус адвоката розширює перелік дій, які можуть вчинятися під час надання послуги. Для отримання статусу адвоката особа після закінчення ВНЗ зобов'язана пропрацювати помічником адвоката впродовж 2 років та скласти кваліфікаційний іспит. Надалі впродовж 3 перших років адвокат, відповідно до Порядку про підвищення кваліфікації адвокатів, має обов'язково проходити підвищення кваліфікації, що передбачає участь у конференціях, лекціях, семінарах та необхідність отримання 16 балів за рік для підтвердження підвищення кваліфікації, при цьому за один захід зараховується до 2 балів. Після 3 років практики кількість необхідних балів становить 10. Якщо адвокат не виконав умови підвищення кваліфікації, його посвідчення призупиняє дію, а це означає, що обмежується його право на вчинення професійної діяльності, що є негативним для репутації адвоката [9].

Це дає підстави зробити висновок про те, що для старту повноцінної практики в галузі права необхідно від 8 роки навчання та дотримання складних професійних вимог. Це стає поясненням

того, чому кількість осіб, які після закінчення юридичного факультету стають адвокатами, є суттєво меншою порівняно з кількістю студентів.

У 2019 році було складено рейтинг провідних компаній у галузі права, у який увійшли 100 компаній, а також було здійснено розподіл цих компаній за видами діяльності та визначення успішних. Розподіл компаній, які надають послуги за галузями права, подані в табл. 1 [11].

Таблиця 1

Розподіл компаній у галузі права за спеціалізацією

Спеціалізація в галузі права	Кількість компаній зі 100 лідерів
Аграрне та земельне право	10
Антимонопольне право	15
Банківське та фінансове право	18
Корпоративне право	14
Медичне право/Фармацевтика	7
Міжнародне право/Міжнародна торгівля	12
Міжнародний арбітраж	16
Податкове право	12
Сімейне право	4
Трудове право	10

Наведені дані є свідченням того, що компанії зосереджуються на певній галузі та розвиваються в ній, а дослідження ринку підтверджують, що кожна компанія заявляє, в якому напрямі права вона надає послуги. Оскільки кожна галузь права є складною сукупністю великої кількості нормативно-правових актів, а практика вимагає їх ретельного вивчення та наявності знань у юриста, останні зосереджують свою увагу на одній галузі та розвиваються у ній.

Щорічно відбувається всеукраїнське дослідження ринку послуг в галузі права, що проводить газета «Юридична практика». Проаналізувавши дані з 2010 по 2019 роки, відзначаємо, що зміна компаній відбувається у межах 7%, тобто поява нових лідерів відбувається складно, а компанії, що закріпилися у рейтингу, щорічно підтверджують свій статус провідної компанії [15]. У зв'язку з цим виникає питання про те, чому за однакових умов доступу до професійної інформації зайняття позицій лідера є складним та тривалим процесом.

Таблиця 2

Обсяг наданих послуг у галузі права різним групам споживачів, 2013–2017 роки, тис. грн.

Категорія	2013	2014	2015	2016	2017
Підприємства (установи)	21 323 305,50	18 085 915,80	16 354 196,20	22 354 214,56	28 150 061,08
Частка	95,04%	96,26%	95,13%	95,10%	94,60%
Населення	1 112 131,30	703 555,10	837 052,70	1 151 794,44	1 606 874,52
Частка	4,96%	3,74%	4,87%	4,90%	5,40%
	22 435 437,75	18 789 471,86	17 191 249,85	23 506 009,95	29 756 936,55

Джерело: розраховано на основі Статистичного бюлетеня «Діяльність підприємств сфери послуг»

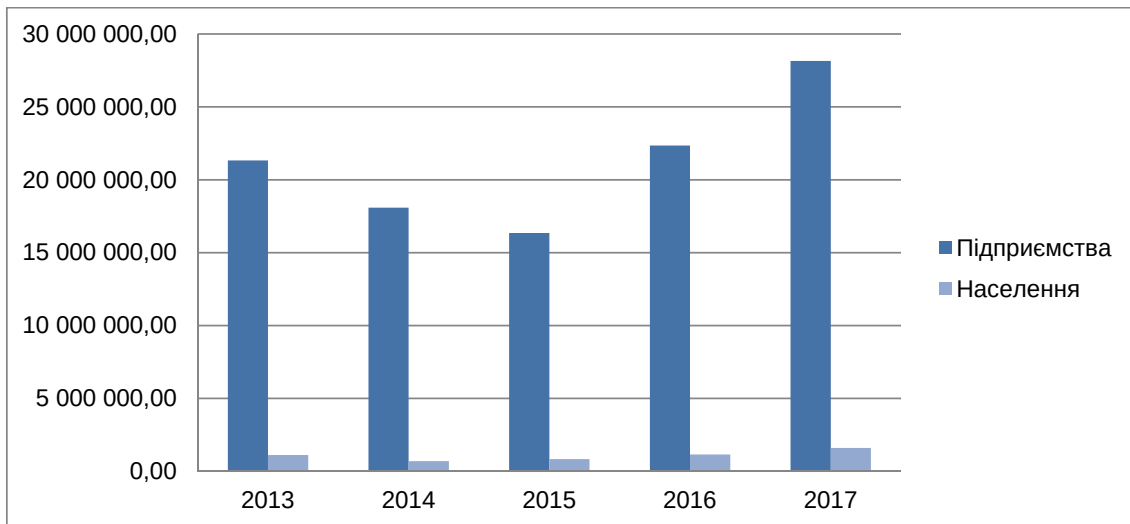


Рис. 2. Обсяг наданих послуг у галузі права, 2013–2017 роки (тис. грн.)

Для пошуку відповіді необхідно проаналізувати продукт, який виготовляють компанії, тобто послуги в галузі права. Послуга в галузі права складається з професійної інформації (нормативна база, загальна практика та сутність звернення), особистих знань та досвіду юриста/адвоката, який надає послугу. Особиста складова частина буде завжди присутня, оскільки, по-перше, надаючи послугу, вона наділяється рисами суб'єкта, який її надає, по-друге, сам суб'єкт, володіючи знаннями, визначає, яким чином вони використовуються, тим самим визначаючи, якою буде послуга фактично. Іншими словами, маючи знання, юрист/адвокат самостійно визначає зміст позовної вимоги або виклад позовних вимог чи змісту договору. Юрист/адвокат, отримавши вихідні дані від замовника послуги в межах визначених норм, самостійно приймає рішення про те, як надати послугу.

Це означає, що, керуючись особистими принципами, судженнями з урахуванням набутого досвіду та знань, він створює продукт, а саме послугу в галузі права. Названі індивідуальні ознаки – це застосування неявних знань юриста чи адвоката. Іншими словами, неявні знання визначають унікальні та неповторні особливості послуги в галузі права, від яких залежить не лише їх зміст, але й результат послуги в галузі права. Застосування неявних знань дає змогу сформулювати послугу в галузі права так, щоб клієнт отримав найкращий результат, який забезпечує вигравну позицію як замовнику послуги, так і виконавцю (юрист/адвокат), що забезпечить умови зайняття позиції лідера на ринку послуг у галузі права. Лідера послуг у галузі права визначають за якісно надані послуги. Для послуг у галузі права важко встановити якісні показники, проте прийнято, що виграв у справі дорівнює високій якості послуги, тому чим більше виграваних справ, тим надійніше позиції лідера серед інших на ринку професійних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Ринок послуг у галузі права насичений суб'єктами, однак вихід на ринок складний із тривалим процесом, який займає від 8 років, які необхідні для набуття знань. На початку виходу на ринок присутня велика кількість суб'єктів, проте розпочинає діяльність з надання послуг в галузі права досить малий відсоток від кількості на початковому етапі. Надалі відбувається важка конкурентна боротьба, оскільки із суб'єктами, які тривалий час перебувають на ринку та накопичили значний досвід, складно конкурувати молодим та менш обізнаним суб'єктам. Структура послуги в галузі права вимагає наявності не лише професійних знань, але й унікальних особистих якостей, які здатні швидко орієнтуватися, надавати нестандартні рішення на запити замовників та оброблювати величезну кількість професійної інформації. Всі перелічені якості становлять неявні знання юристів/адвокатів, які дають змогу, маючи однаковий доступ до професійної інформації, створювати рішення та надавати унікальні й результативні послуги. Саме від якості наданих послуг залежить позиція на ринку юриста/адвоката. З'ясувавши те, за рахунок яких факторів компанія в галузі права (склад адвокатів та юристів) здатна отримати позиції лідера, можемо знайти відповіді на питання про те, яким чином компанія в галузі права має стимулювати розвиток особистих неявних знань для того, щоб виходити на позиції лідера та утримувати їх за рахунок надання якісних професійних послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Марченко О.С. Менеджмент юридичної фірми : конспект лекцій. Харків : Національний університет «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с.

2. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии / пер. с англ. Санкт-Петербург, 2001. 288 с.

3. Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія / за ред. А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін. Київ : КНЕУ, 2014. 445 с.

4. Динаміка кількісного складу адвокатів у ЄРАУ станом на 10 вересня 2019 року. URL: https://unba.org.ua/assets/uploads/92bc299eb29d143118f1_file.pdf (дата звернення: 19.11.2020).

5. Єдиний реєстр нотаріусів. URL: <https://ern.minjust.gov.ua/pages/default.aspx> (дата звернення: 21.11.2020).

6. Мін'юст виклав звіт про стан юридичної освіти в Україні. URL: <https://happymonday.ua/minjust-vyk-lav-zvit-jurydychnoi-osvity> (дата звернення: 19.11.2020).

7. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. Москва : Олимп-Бизнес, 2011.

8. Порядок підвищення кваліфікації адвокатів України від 21 вересня 2019 року № 111.

9. За кількістю прокурорів займаємо одне з перших місць у світі. URL: https://zik.ua/news/2019/09/17/za_kilkisty_prokuroriv_zaymaємо_одне_z_pershyh_mists_u_sviti_ryaboshapka_1648813 (дата звернення: 18.11.2020).

10. ВРП протягом першого півріччя 2020 року звільнила 129 суддів. URL: <https://legalhub.online/sudova-praktyka/vrp-protyagom-pivrich-chya-2020-roku-zvilnyla-129-suddiv> (дата звернення: 19.11.2020).

11. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2019.html> (дата звернення: 20.11.2020).

12. Курило Л.І. Класифікація та структура інтелектуального капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2010. № 1. С. 3–12.

13. Кендюхов О.В. Эффективное управление интеллектуальным капиталом : монографія. Донецьк, 2008. 363 с.

14. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер с англ. Москва, 2005. 512 с.

15. 50 ведучих юридичних фірм України. URL: <http://top50.com.ua> (дата звернення: 19.11.2020).

REFERENCES:

1. Marchenko O.S. (2013) Menedzhment yurydychnoyi firmy: konspekt lektsiy [Law firm management: lecture notes]. Kharkiv, Nats. un-t "Yuryd. akad. Ukrayiny im. Yaroslava Mudroho", 132 p.

2. Brukynh E. (2001) Yntellektualnyi kapytal: kliuch k uspekhu v novom tysyachelety [Intellectual capital: the key to success in the new millennium]. Per. s angl. Sankt-Pyterburh. (in Russian)

3. Nalyvajko A.P. (2014) Strategichne upravlennya znannyamy pidpnyemstva [strategic management of business knowledge]. Kyiv National Economic University Vadym Hetman. (in Ukrainian)

4. Dynamika kil'kisnoho skladu advokativ u YeRAU stanom na 10.09.2019. [Dynamics of the number of lawyers]. Available at: https://unba.org.ua/assets/uploads/92bc299eb29d143118f1_file.pdf.

5. Yedynny reyestr notariusiv [Unified register of notaries]. Available at: <https://ern.minjust.gov.ua/pages/default.aspx> (accessed 19 November 2020).

6. Min'yust vyklav zvit pro stan yurydychnoyi osvity v Ukrayini. [The Ministry of Justice presented a report on the state of legal education in Ukraine]. Available at: <https://happymonday.ua/minjust-vyklav-zvit-pro-stan-jurydychnoi-osvity> (accessed 21 November 2020).

7. Nonaka Y. (2011) Kompanyia – sozdatel znanya. Zarozhdenye y razvytye ynnovatsyi v yaponskykh fyrmakh [The company is the creator of knowledge. Origin and development of innovations in Japanese companies]. Moskva (accessed 19 November 2020). (in Russian)

8. Poryadok pidvyshchennya kvalifikatsiyi advokativ Ukrayiny vid 21 veresnya 2019 roku № 111 [Procedure for professional development of lawyers of Ukraine].

9. Za kil'kisty prokuroriv zaymayemo одне z pershykh mists' u sviti [In terms of the number of prosecutors, we occupy one of the first places in the world]. Available at: https://zik.ua/news/2019/09/17/za_kilkisty_prokuroriv_zaymaємо_одне_z_pershyh_mists_u_sviti_ryaboshapka_1648813.

10. VRP protyagom pershoho pivrichchya 2020 roku zvilnyla 129 suddiv [The GRP fired during the first half of 2020]. Available at: <https://legalhub.online/sudova-praktyka/vrp-protyagom-pershogo-pivrichchya-2020-roku-zvilnyla-129-suddiv> (accessed 18 November 2020).

11. Lidery rynku. Reytynh yurydychnykh kompaniy [Market leaders. Rating of law firms] Available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/liderireyting-yuridichnih-kompaniy--2019.html> (accessed 19 November 2020).

12. Kurylo L.I. (2010) Klyasyfikatsiia ta struktura intelektualnoho kapitalu. [Classification and structure of intellectual capital]. *Visnyk sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Finansy i kredyt"*, no. 3, p. 12 (accessed 20 November 2020).

13. Kendiukhov O.V. (2008) Efektyvne upravlinnia intelektualnym kapitalom: monohrafiia [Effective management of intellectual capital]. Donetsk. (in Ukrainian)

14. Kaplan R. (2005) Stratehycheskye karty. Transformatsiya nemateryalnykh aktyvov v materyalnye rezultaty [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results]. Per s angl. Moskva. (in Russian)

15. 50 veduchykh yuodychnykh firm Ukrayiny [50 leading law firms of Ukraine]. Available at: <http://top50.com.ua> (accessed 19 November 2020).