

## АДВОКАТУРА УКРАЇНИ: АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ



### Сергій Іваницький

доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри організації правоохоронних  
та судових органів  
Луганського державного університету внутрішніх справ  
імені Е. О. Дідоренка  
(м. Северодонецьк, Україна)  
serg.infoline@gmail.com

УДК 347.965

### МАЙБУТНЄ АДВОКАТУРИ

АНОТАЦІЯ. Необхідність усвідомлення перспектив майбутньої організації адвокатури визначається потребою завчасного планування адвокатами найбільш раціональних форм побудови своєї професійної діяльності. Кількість і характер загроз, що постали перед правничим співтовариством на порозі третього тисячоліття, зумовлюють важливість розуміння стратегічних векторів розвитку адвокатури, врахування яких дає змогу забезпечити конкурентоздатність і професійне довголіття. Незважаючи на пошук уваги вчених до цих аспектів, доводиться констатувати, що питання майбутнього адвокатури залишається малодослідженим і неясним. Це не додає адвокатам впевненості у завтрашньому дні й негативно впливає на здатність протидіяти новітнім викликам.

Метою статті є визначення контурів майбутнього адвокатури й формулювання рекомендацій адвокатам щодо адаптації до прийдешніх змін у професії.

Встановлено, що найбільш чутливими для розвитку адвокатури є такі чинники, як глобалізація, зменшення регуляторних обмежень, загострення конкуренції й проблеми “більше за менше” (прагнення клієнтів отримати більше якісних послуг за меншу ціну), зміна поведінки клієнтів та співробітників адвокатських об’єднань щодо пошуку повіреного й підтримання ділових взаємовідносин, бурхливий розвиток і підвищення ролі технології та інновацій, зокрема, зміцнення механізмів з онлайн-врегулювання спорів, впровадження електронного судочинства, збільшення питомої ваги альтернативних суб’єктів, процесів та способів (аутсорсинг, інсорсинг, онлайн-сервіси) надання правничої допомоги, посилення потенціалу штучного інтелекту.

З’ясовано, що результати роботи штучного інтелекту виявляються ненадійними у випадку невизначеного або розпливчастого фону обставин справи довірителя. Досить важко автоматизувати функції, що потребують креативного мислення, емоційного інтелекту, соціальної чутливості. Зроблено висновок, що

© Сергій Іваницький, 2018

початок доби штучного інтелекту в правничій сфері не буде швидким і людський потенціал ще тривалий час перебуватиме на передових позиціях в адвокатській діяльності.

Для адвокатів й адвокатських об'єднань сформульовано рекомендації усвідомити й зрозуміти вектор змін; перебувати на передньому краї інновацій; поглибити спеціалізацію; прагнути встановити особливо довірчі відносини із клієнтами; розвинути ділові якості й забезпечити чітку диференціацію фірми шляхом розробки *USP (unique selling proposition)*, що є подібною до тієї, яка пропонується їх клієнтами; залучати висококваліфікованих правників до реалізації проектів завдяки пропозиції їм гнучкої у часі та просторі моделі зайнятості; автоматизувати процеси; зменшити витрати; покращити технічні навички персоналу.

Ключові слова: адвокат; адвокатура; адвокатська діяльність; адвокатське об'єднання; інновація; робот; штучний інтелект; спеціалізація.

Майже кожна людина дбає про своє майбутнє й хоче знати, яким воно буде. Для задоволення цієї соціальної потреби в країні сформувалася ціла індустрія магів, астрологів та звичайних шахраїв.

Дізнатися про своє професійне майбутнє прагнуть й адвокати, адже від цього залежить можливість заробітку, життєві стратегії й зрештою доля. Незважаючи на очевидну необхідність розуміння найближчих та віддалених перспектив адвокатської професії, вказане питання залишається малодослідженим і неясним. Невипадково до нього дедалі частіше звертаються професійні асоціації адвокатів<sup>1</sup> та науковці, зокрема, Н. Бакаєнова, А. Бабич, С. Дейкоф, В. Заборовський, Р. Саскінд, проте високий рівень невизначеності на цьому шляху зумовлює потребу конкретизації орієнтирів майбутнього.

Метою дослідження є визначення контурів майбутнього адвокатури й формулювання рекомендацій адвокатам щодо адаптації до прийдешніх змін у професії.

З відомих причин доктрина не може дати точного прогнозу траєкторії руху адвокатського співтовариства, проте, очевидно, що остання тісно пов'язана з інноваціями. Характерною рисою функціонування світової адвокатури у XXI ст. став підвищений вплив технології на розвиток усіх напрямів організації та діяльності адвокатської спільноти. Технологія докорінно змінила не тільки способи надання правничої допомоги, пошуку клієнтів та взаємодії з ними, а й суттєво трансформувала судовий процес – основну сферу професійної практики адвоката.

<sup>1</sup> 'The future of legal services' (*The Law Society*, 2016) <<http://www.lawsociety.org.uk/news/press-releases/future-of-legal-services---press-release>> accessed 21 January 2018; 'Report on the future of legal services in the United States' (*American Bar Association*, 2016) <[https://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/abanews/2016\\_FLSReport\\_FNL\\_WEB.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/abanews/2016_FLSReport_FNL_WEB.pdf)> accessed 20 January 2018; *The future of law and innovation in the profession* (*The Law Society of New South Wales* 2017).

За прогнозами німецької компанії *Anwaltverein*, до 2030 р. уся судово-ва система перейде на електронний порядок ведення справ<sup>2</sup>. До 2050 р., як очікується, 50 % сьгоднішніх робочих місць буде обслуговуватися штучним інтелектом<sup>3</sup>. Кількість, характер і темпи впровадження нових технологічних інструментів викликають у багатьох адвокатів як здивування і зацікавленість, так і стурбованість та занепокоєння залишитися без роботи, яку активно підхоплюють сучасні програмні засоби й алгоритми штучного інтелекту.

Новітні тенденції одночасно приносять проблеми й можливості, ставлячи на порядок денний необхідність опанування досягненнями науково-технічного прогресу. Аналіз закордонного досвіду переконливо доводить, що без розуміння й ініціативного впровадження інновацій неможливо комплексно задовольнити потреби клієнтів, залишитися конкурентоздатним і забезпечити довготривалу професійну практику.

Багатофакторний, неоднозначний вплив інновацій на розвиток правничої професії вже зумовив формування у світовій науці про адвокатуру усталеного терміна – “*disruptive innovations*”<sup>4</sup> (руйнівні, підривні інновації), що досить вдало характеризує складну природу цього явища. Дефініція вперше була запроваджена професором Гарвардської школи бізнесу К. Крістенсеном для позначення технологій, що спочатку охоплюють низькорентабельні, найбільш дешеві сегменти ринку. Основні гравці часто ігнорують таких провайдерів, прагнучи зосередитися на високих і прибуткових сферах діяльності. Проте закріпившись й отримавши свою нішу, “*disruptive innovations*” дають змогу новим суб’єктам претендувати на середні й вищі частки галузі та, в підсумку, захопити в ній провідні позиції.

З огляду на це, в адвокатів та адвокатських об’єднань, які прагнуть успішно працювати через 5, 10 чи 15 років не залишається іншої альтернативи, аніж технологічно адаптуватися й очолити інновації. Не тільки айфон чи айпад, а й правові інновації зазвичай надходять в Україну з технологічно розвинутих західних країн. Тож врахування досвіду і тенден-

<sup>2</sup> ‘The Legal Services Market 2030: DAV study on the future of the legal profession’ (*Anwaltverein*, 2013) <<https://anwaltverein.de/de/service/dav-zukunftsstudie?file=files/anwaltverein.de/downloads/service/DAV-Zukunftsstudie/2013-06-12-Studie-engl-final.pdf>> accessed 23 January 2018.

<sup>3</sup> ‘Artificial intelligence innovation report 2016’ (*Deloitte*, 2016) <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/artificial-intelligence-innovation-report.pdf>> accessed 22 January 2018.

<sup>4</sup> Joan Williams and Aaron Platt and Jessica Lee *Disruptive innovation: new models of legal practice* (Center for worklife law 2015); ‘Summary of discussion of the roundtable on disruptive innovation in legal services’ (*OECD*, 2016) <[https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/M\(2016\)1/ANN2/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/M(2016)1/ANN2/FINAL/en/pdf)> accessed 14 January 2018; ‘“Times are a-changin’”: disruptive innovation and the legal profession’ (*International Bar Association*, 2016) <<https://www.iba-net.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=2C42BEFA-DDC4-4EF5-BDD5-41FA502B987B>> accessed 18 January 2018; Benjamin Barton, ‘The lawyer’s monopoly – what goes and what stays?’ (2014) 82 *Fordham Law Review* 3067.

цій, що там відбуваються, дає змогу передбачити схожі процеси у вітчизняній адвокатурі.

Найбільш чутливими для розвитку зарубіжної адвокатури вбачаються такі виклики й загрози, як глобалізація; зменшення регуляторних обмежень; загострення конкуренції й проблеми “більше за менше” (прагнення клієнтів отримати більше якісних послуг за меншу ціну); зміна поведінки клієнтів та співробітників адвокатських об’єднань щодо пошуку повіреного й підтримання ділових взаємовідносин; бурхливий розвиток і підвищення ролі технологій та інновацій, зокрема, зміцнення механізмів з онлайн-врегулювання спорів (*online dispute resolution*), впровадження електронного судочинства, збільшення питомої ваги альтернативних суб’єктів (компанії *legal tech*, *alternative business structures* тощо), процесів та способів (аутсорсинг, інсорсинг, онлайн-сервіси) надання правничої допомоги, посилення потенціалу штучного інтелекту.

З наведеного переліку на окрему увагу потребує такий чинник, як зміна поведінки клієнтів та співробітників адвокатських об’єднань щодо пошуку повіреного й підтримання ділових взаємовідносин. Відповідно до найбільш поширеної теорії поколінь, оприлюдненої в 1991 р. істориками Н. Хоу та В. Штраусом<sup>5</sup>, сучасні генерації класифікуються на покоління X (народжені в 1961–1981 рр.), Y (1982–1998 рр.) та Z (1999–2019 рр.).

Покоління Y, що також отримало найменування “*Millennial Generation*”, “*Generation Next*”, незабаром вийде на передові позиції в світі. За оцінками Правового товариства Англії та Уельсу, покоління Y становитиме 75 % трудових ресурсів до 2025 р.<sup>6</sup>. Оскільки вони утворюватимуть основну цільову аудиторію адвокатів й джерело поповнення лав правничого співтовариства, цілком природним стає прагнення спрогнозувати їхню поведінку як клієнтів чи потенційних членів адвокатських об’єднань.

Звернення до літератури в галузі демографії й соціального управління дає можливість передбачити світоглядні установки представників цієї вікової групи.

Як клієнти міленіали з раннього віку перебувають під частим впливом технології, яка виступає для них засобом комунікації, розваг та навіть регулювання емоцій. Вони є більш скептично налаштованими й нетерплячими, порівняно з попередниками, значно відкритіші для змін, краще піддаються навчанню. Проводять більше часу онлайн, де розкри-

<sup>5</sup> Susan Daicoff, ‘The future of the legal profession’ (2011) 37 Monash University Law Review 7; Ruth Bolton and others, ‘Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda’ (2013) 24 Journal of Service Management 245.

<sup>6</sup> The future of legal services (n 1).

Сергій Іваницький

вають більше інформації<sup>7</sup>, прагнуть до інтерактивної взаємодії<sup>8</sup>, інновацій, позитивно сприймають зміни та ініціюють їх<sup>9</sup>. Для частини членів цієї вікової когорти властива інтернет-залежність.

На відміну від багатьох сучасників, які обирають адвоката за порадою родичів чи знайомих, наступне покоління вочевидь ширше використовуватиме пошукові можливості *Google* і мережеве “сарафанне радіо”. Очевидно й те, що таким клієнтам недостатньо буде лише якісного юридичного продукту, не менше значення матиме спосіб його доставки, оформлення, час і зручність надання послуг.

Як потенційні співробітники або члени адвокатських об’єднань представники *Generation Next* мають слабку лояльність до організації, їх важко втримати на тому самому робочому місці, оскільки вони розглядають його як тимчасову зупинку, черговий етап навчання й розвитку. Особливе значення має можливість вирішення цікавих багатопланових завдань і перспектива професійного удосконалення. Для трудової діяльності обирається місце, що дозволяє відокремити роботу від особистого життя. Останнє має пріоритетне значення. На відміну від попередньої генерації X (трудоголіки), представники покоління Y не розуміють, як можна жертвувати особистий час на роботу. *Millennials* більш критично налаштовані щодо своїх управлінців, від яких чекають роль наставника, тренера. На додаток до грошової винагороди, члени цієї вікової групи відчують особливу потребу в кар’єрному зростанні, більшій гнучкості та свободі, позитивному робочому мікрокліматі, виражають готовність змінити місце проживання, якщо нова робота відкриє ширші можливості<sup>10</sup>. Вони є креативними й не бажають працювати в системі жорсткої ієрархії.

Розглянемо детальніше окреслені вище тенденції, що відображають розширення альтернативних механізмів врегулювання спору й переліку суб’єктів надання правничої допомоги.

1. Онлайн-врегулювання спорів (*online dispute resolution* – далі *ODR*) може відбуватися у позасудовому або судовому порядку.

Прикладом першого варіанту є *eBay*, де щорічно вирішується близько 60 млн суперечок між торговцями за допомогою *ODR*<sup>11</sup>. Серед європейських аналогів можна згадати німецько-французький *Online Schlichter* ([www.online-schlichter.de](http://www.online-schlichter.de)), голландський *Rechtwijzer 2.0* ([www.hiil.org](http://www.hiil.org)) чи

www.pravoua.com.ua

<sup>7</sup> Bolton and others (n 5) 245.

<sup>8</sup> Daicoff (n 5) 7.

<sup>9</sup> Andrius Valickas and others, ‘Different generations’ attitudes towards work and management in the business organizations’ (2017) 9 Human Resources Management & Ergonomics 108.

<sup>10</sup> Там само.

<sup>11</sup> ‘Online dispute resolution for low value civil claims’ (*Civil justice council*, 2015) <<https://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2015/02/Online-Dispute-Resolution-Final-Web-Version1.pdf>> accessed 22 January 2018.

англійський *Resolver* ([www.resolver.co.uk](http://www.resolver.co.uk)). Спрощуючи життя людям, такі проекти зменшують обсяг роботи для адвокатів. Можливості ODR застосовуються передусім для врегулювання суперечок у галузі електронної комерції та сфері захисту прав споживачів.

У другому випадку потенціал ODR вже використовується під час впровадження електронного судочинства<sup>12</sup>, концепція якого останнім часом отримала ширшу законодавчу підтримку в Україні.

2. Альтернативні провайдери правових послуг. Загальними особливостями цієї групи провайдерів є більша гнучкість і фінансова доступність для клієнтів завдяки активному використанню інноваційних технологій, відмові від дорогих офісів і гарантованих заробітних плат, гнучкого ціноутворення, а також зручність й економічна привабливість для адвокатів через можливість працювати з дому й самостійно визначати обсяг робочого навантаження, збільшений відсоток винагороди, що залишається безпосередньо правнику.

2.1 Віртуальні юридичні фірми. Більшість адвокатів таких фірм не має фізичного офісу й дистанційно працює із власних будинків шляхом активного використання інтернет-технологій, ноутбука, телефона й електронної пошти. На відміну від традиційних адвокатських колегій, працівники віртуальних об'єднань зазвичай не перебувають на фіксованій зарплаті, отримуючи дохід пропорційно до фактично виконаної роботи.

Прикладом таких об'єднань є британська фірма *gunnercooke* чи австралійська *LAWyal*. Засновниця останньої створила її частково тому, що мала малолітніх дітей і шукала гнучкий робочий простір. За допомогою спеціального програмного забезпечення юристи фірми працюють переважно з дому, що дає змогу підтримувати витрати на низькому рівні<sup>13</sup>.

Важливим атрибутом віртуальної юридичної практики є наявність захищеного іменем користувача й паролем безпечного інтернет-простору, так званого “клієнтського порталу”<sup>14</sup>, де довіритель може конфіденційно взаємодіяти із повіреним, завантажувати документи тощо.

2.2 Онлайн-платформи з автоматизованого складання документів чи виконання окремих юридичних операцій. Фірми, що обслуговують такі сервіси, також називають компаніями *legal tech*, які є гібридними провайдерами, що поєднують технологію та право, забезпечуючи через зовніш-

<sup>12</sup> Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів: Закон України від 3 жовтня 2017 р. № 2147-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 48. Ст. 436; Про проведення дослідної експлуатації підсистеми “Електронний суд” в пілотних судах: наказ Державної судової адміністрації України від 23 березня 2017 р. № 367. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/N\\_367.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/N_367.pdf) (дата звернення: 09.01.2018).

<sup>13</sup> The future of law and innovation in the profession (n 1).

<sup>14</sup> Richard Granat and Stephanie Kimbro, ‘The Future of virtual law practice’ in Haskins Paul (edit), *The relevant lawyer: reimagining the future of the legal profession* (American Bar Association 2009).



Сергій Іваницький

ні й внутрішні мережі надання окремих юридичних і суміжних послуг, що підлягають автоматизації та шаблонному виконанню.

Особливістю цих компаній є орієнтованість на локальні ринки й виконання окремих операцій стандартизованого характеру. Йдеться про автоматизоване складання юридичних документів (контракти, заповіти, патенти, арендні договори тощо), пошук законодавства, аналіз судової практики, реєстрацію бізнесу, аутсорсинг та ін. До цієї групи відносяться, зокрема, американські *LegalZoom* та *Rocket Lawyer*, німецькі *Smartlaw* й *Jurato*, французька *Captain Contrat*, бельгійська *Lawbox* та ін. Через відмінності у правових системах різних держав діяльність *legal tech* провайдерів рідко виходить за межі цих країн.

*Rocket Lawyer* з моменту свого заснування має 14 млн зареєстрованих користувачів<sup>15</sup>. Інший піонер галузі – *LegalZoom* – із дня створення в 1999 р. надав юридичну допомогу майже 4 млн клієнтів, річний оборот компанії становить близько 150 млн доларів.

Завдяки обсягу *LegalZoom* став настільки великим та популярним, що ігнорувати його існування стало неможливим. Професійні асоціації адвокатів сприйняли *LegalZoom* та його аналоги переважно як загрозу<sup>16</sup> благополуччю адвокатів і в окремих штатах розпочали їх судове переслідування. Основний зміст претензій полягав у тому, що такі провайдери займаються неліцензованою юридичною практикою. До таких висновків дійшли суди в штатах Міссурі та Північній Кароліні<sup>17</sup>, натомість в Огайо юристам *LegalZoom* вдалося запобігти ухваленню негативного судового рішення.

Будучи зареєстрованим у Каліфорнії як “*Legal document assistants*”, *LegalZoom* не може надавати юридичні консультації чи формувати правові стратегії. Представники компанії наполягають, що клієнти самостійно завершують створення юридичних документів. У такий спосіб завдяки невеликій ціні забезпечується доступ до правосуддя для значної кількості пересічних громадян. Ці аргументи не завжди спрацьовують у судах, тож цим провайдерам доводиться функціонувати на межі між неліцензованою юридичною практикою та соціально значущою діяльністю із забезпечення доступності правничої допомоги.

У США річний обсяг коштів у секторі *legal tech* сьогодні становить 4,1 млрд доларів. Спостерігаючи за успіхом американських компаній у цій сфері, великі австралійські юридичні фірми, що звикли до роботи в традиційний спосіб, прагнуть перестрахуватися й увійти до статутного

www.pravoua.com.ua

<sup>15</sup> Summary of discussion of the roundtable on disruptive innovation in legal services (n 4).

<sup>16</sup> ‘Ohio state bar association: future commission report 2017’ (OSBA, 2017) <<https://www.ohiobar.org/documents/futures-commission.pdf>> accessed 17 January 2018.

<sup>17</sup> Isaac Figueras, ‘The LegalZoom identity crisis: legal form provider or lawyer in sheep’s clothing?’ (2013) 63 Case Western Reserve Law Review 1419.

капіталу стартапів. Так, австралійський офіс *Norton Rose Fulbright* збільшив частку в *LawPath*, а *Gilbert + Tobin* збільшив до 20 % свою частку в *LegalVision*<sup>18</sup>.

Останнім часом в Україні активізується увага до цього напряму правового обслуговування (*AxDraft*, *Opendatabot* та ін.). 24 травня 2017 р. відбулася друга міжнародна конференція юридичних інновацій *Legal tech Kyiv 2017*. Усвідомлюючи потенціал сектору, одна з провідних юридичних фірм оголосила конкурс кращих стартапів *Aeque Legal Tech Challenge 2017*.

Основними клієнтами *legal tech* провайдерів є підприємства невеликого та середнього бізнесу, зокрема й інтернет-компанії, а також люди, які прагнуть отримати доступну юридичну послугу. Це є особливо актуальним у випадках, коли гонорар адвоката або величина судового збору перевищує ціну позову.

До побічних вад роботи онлайн-сервісів слід віднести занадто універсальний характер підготовлених документів, які не завжди достатньо враховують специфіку й особливості конкретної справи. Через зміни до законодавства такі форми можуть застаріти й призвести до ускладнень чи упущеної вигоди в майбутньому. Нерідкою є неправильна діагностика характеру правової проблеми й підготовка правових документів, що не відповідають потребам споживачів. Так, за повідомленням австралійських адвокатів<sup>19</sup>, до них почало звертатися чимало клієнтів після того, як отримані онлайн-документи не досягли поставленої цілі.

Серед онлайн-платформ, що забезпечують виконання окремих юридичних операцій, слід згадати про такий потужний проект *LexisNexis*, як *Lex Machina*. На своєму сайті *Lex Machina* надає можливість скористатися інструментарієм правової аналітики. На підставі аналізу мільйонів судових справ, що завантажені до системи, комп'ютерний алгоритм за лічені хвилини дає змогу виокремити тенденції, що мали місце в минулому, сформулювати стратегії й спрогнозувати результати поточної справи клієнта.

За допомогою правової аналітики можна відповісти на важливі запитання, які постійно постають перед адвокатами. Якими є схильності судді X? Яким чином судді чи адвокати протилежної сторони вели себе в аналогічних категоріях справ? Відповіді на них дають можливість побудувати ефективну тактику й стратегію правового захисту. Раніше, як відомо, доводилося покладатися на думку й спостереження колег, які взаємодіяли із цими учасниками судового процесу. Недоліком таких

<sup>18</sup> The future of law and innovation in the profession (n 1).

<sup>19</sup> Там само.



джерел є невелика вибірка респондентів, яких треба було опитувати протягом декількох днів. Можливості ж *Lex Machina* дають змогу швидше отримати більш об'єктивну інформацію завдяки опрацюванню набагато ширшого переліку справ.

2.3 Організації, що здійснюють комплексне обслуговування, й окрім юридичних, надають аудиторські, консалтингові та інші послуги – бухгалтерські фірми (*Deloitte, PricewaterhouseCoopers, EY, KPMG*), банки<sup>20</sup> та ін.

2.4 Фірми-відрядження (*secondment firms*) – фірми, що направляють правника на тимчасову чи частково зайняту роботу до клієнтської організації. Це дає можливість, зокрема, фахово покрити потреби клієнта в умовах, коли його *in-house* юристи не справляються із підвищеним навантаженням. Працюючи на сайті чи в офісі клієнта, правник отримує можливість глибше зрозуміти, як працює бізнес клієнта й краще задовольнити його потреби. До цієї групи фірм належать *Axiom, Paragon Legal, Outside GC* та ін. Клієнтами *Axiom* є, наприклад, *Intel, Dell, Kraft Foods* та більше половини компаній, що входять до *Fortune 100*.

2.5 “Фірми-акордеони” (*law firm accordion companies*). Вказаний різновид був виокремлений Дж. Вільямс, А. Плат, Дж. Лі, які звернули увагу, що до складу таких мереж зазвичай входять жінки-адвокати, які працюють із частковою зайнятістю (10–20 год. на тиждень). Це дає змогу повноцінно виконувати материнські обов'язки й залишитися в професії. До цієї групи вказані автори відносять *Custom Counsel, Intermix Legal Group, Counsel On Call* та ін.<sup>21</sup> Окреслена модель організації праці стала спробою досягнення балансу роботи/життя для жінок, які доглядають за дітьми, але прагнуть тримати руку на пульсі професійних проблем, зберегти кар'єру й повернутися до повноцінної практики після того, як діти подорослішають.

Поширеною є комбінація декількох моделей у межах однієї фірми, наприклад, американська мережа *Bliss Lawyers*, до складу якої входить понад 15 тис. правників, одночасно поєднує переваги віртуальної фірми та фірми-відрядження (*secondments firm*). Окрім цікавої назви (*Bliss* у перекладі з англійської означає “блаженство, щастя”), життєздатною виявилася філософія компанії, яка відображена на її офіційному сайті:

Наші клієнти розумні – вони раді, що в нас немає розкішного офісу, дорогих творів мистецтва, що прикрашають наші стіни чи зайвого персоналу. Наші адвокати також розумні – вони просто бажають робити високо-

<sup>20</sup> The future of legal services (n 1).

<sup>21</sup> Williams and Platt and Lee (n 4).

якісну роботу для спокушених клієнтів та бути добре винагородженими. Яким є результат? Щасливі клієнти, щасливі адвокати<sup>22</sup>.

Організаційно-правова форма згаданих вище фірм є досить різноманітною. Часто використовується модель *alternative business structures* (далі – *ABS*), сутність якої розкрито в одній із наших праць<sup>23</sup>. Зауважимо лише, що з боку представників провідних професійних асоціацій адвокатів<sup>24</sup> світу сьогодні висловлюється все більше схвальних відгуків й пропозицій щодо розширення застосування *ABS*. Одним із аргументів на користь такої позиції є те, що статус *ABS* позитивно впливає на інновації<sup>25</sup>.

3. Штучний інтелект. Минулого року відомий стартап *ROSS Intelligence* запустив однойменного “робота-юриста”, що побудований на *IBM Watson*. Робот став прикладом платформи штучного інтелекту, яка може обробляти великі обсяги структурованого й неструктурованого матеріалу для відповіді на запитання, що поставлені природною мовою<sup>26</sup>.

Провідні юридичні фірми світу вже сьогодні інвестують кошти в розробку систем штучного інтелекту й використовують вдалі рішення, серед яких слід відзначити *Kira Systems, Apperio*<sup>27</sup> та ін.

Роботизація виробництва звільнила робочі місця в промисловості й, на перший погляд, аналогічна участь очікує й адвокатів. Проте ми не погоджуємося із таким прогнозом. Технологія впливає, але навряд чи змінить людську природу. Через 15 чи 30 років люди все одно будуть красти, гвалтувати й вбивати, розлучатися чи ділити спадкове майно. А тому будуть потрібні особи, які захищатимуть їхні інтереси. Можливості *legal tech* дійсно зменшать потребу в адвокатах, які виконують рутинні й шаблонні операції, а також юридичних фахівців низької та середньої кваліфікації, а за окремими напрямками повністю їх замінять. Окремі сфери практики зникнуть, але й неминуче з’являться нові горизонти, адже всі сторони життя стають більш складними.

В юридичному пейзажі майбутнього однозначно збережеться місце глибоко спеціалізованих адвокатських об’єднань та бюро із чіткою концепцією та впізнаваністю серед конкурентів, а також адвокатів, які спро-

<sup>22</sup> ‘How we work’ (*Blisslawyers*, 18 June 2017) <<http://blisslawyers.com/how-we-work/#toggle-id-7>> accessed 21 January 2018.

<sup>23</sup> С Іваницький, *Теоретичні основи організації адвокатури в Україні: принципи та система* (Інтерсервіс 2017).

<sup>24</sup> Report on the future of legal services in the United States (n 1); The future of legal services (n 1).

<sup>25</sup> The future of legal services (n 1); Summary of discussion of the roundtable on disruptive innovation in legal services (n 4); Report on the future of legal services in the United States (n 1).

<sup>26</sup> The future of law and innovation in the profession (n 1).

<sup>27</sup> ‘Capturing technological innovation in legal services’ (*The Law Society*, 2017) <<https://www.lawsociety.org.uk/support-services/research-trends/documents/capturing-technological-innovation-in-legal-services-report>> accessed 23 January 2018.

можні надавати унікальні, специфічні послуги й вирішувати проблеми, пов'язані з виключною складністю фактичних обставин справи (велика кількість даних, їхня заплутаність та ін.) чи її правової оцінки (труднощі юридичної кваліфікації, колізії та прогалини в праві тощо), або вимагають особливої довіри чи індивідуально-комунікативних навичок (співчуття, розуміння й передбачення потреб клієнта тощо). Наведені якості є затребуваними, зокрема, в кримінальному провадженні, тож адвокати, які практикують у цій сфері, навряд чи залишаться без роботи.

Ширше застосування машин звужить сферу докладення зусиль людини, а отже, зміниться перелік суб'єктів надання правничої допомоги та їх функціональне навантаження. Так, Р. Сасскінд прогнозує появу в майбутньому п'яти типів правників – “висококваліфікованого довіреного радника” (*expert trusted adviser*), “просунутого практика” (*enhanced practitioner*), “інженера юридичних знань” (*legal knowledge engineer*), “менеджера з правових ризиків” (*legal risk manager*), “правового гібрида” (*legal hybrid*)<sup>28</sup>. В інших дослідженнях називаються такі ролі, як “аналітик правових операцій” (*legal operations analyst*), “менеджер з правових операцій та бюджету” (*legal operations and budget manager*), “директор з правового адміністрування” (*director of legal administration*)<sup>29</sup> тощо.

Комп'ютери дійсно мають перевагу в масштабі й швидкості обробки інформації, добре її класифікують. Робот не хворіє, може виконати роботу вночі, не буде страйкувати чи вимагати підвищення зарплатні. Мінімізуючи ризик людської помилки, комп'ютерний алгоритм, на жаль, не виключає можливості некоректної роботи машини.

Виникнення повноцінних моделей штучного інтелекту, готових на рівні висококваліфікованого фахівця вирішувати складні правові завдання, як убачається, не є справою близького майбутнього. Передумовою правильного вирішення конкретної життєвої проблеми є внесення до формули чи іншого алгоритму, яким керується комп'ютер, правильних вихідних даних. Але в житті кожна ситуація обтяжена зазвичай багатьма невідомими, на які накладаються окремі шари неоднозначного правового регулювання й суперечливої судової практики.

Результати роботи штучного інтелекту виявляються ненадійними у випадку невизначеного або розпливчастого фону обставин справи довірителя. Власне, до адвоката й звертаються саме через неточний характер правової проблеми, яка потребує не тільки правильного правничого вирішення, а й, зазвичай, оптимального, найкращого рішення – такого, що комплексно розв'язує труднощі довірителя (юридичні, податкові,

<sup>28</sup> Richard Susskind *The end of lawyers?* (OUP 2008).

<sup>29</sup> The future of law and innovation in the profession (n 1).

економічні, політичні, особисті тощо). Ефективно здійснюючи окремі юридичні операції, комп'ютер дотепер не здатен запропонувати такий комплексний підхід.

Досить важко автоматизувати функції, що потребують креативного мислення, емоційного інтелекту, соціальної чутливості. З огляду на це, початок доби штучного інтелекту в правничій сфері не буде швидким і людський потенціал ще тривалий час перебуватиме на передових позиціях в адвокатській діяльності.

Висновки. Отже, формулюючи рекомендації на майбутнє щодо мінімізації впливу екзистенціальних загроз, необхідно вказати, що адвокати й адвокатські об'єднання мають усвідомити й зрозуміти вектор змін; перебувати на передньому краї інновацій; поглибити спеціалізацію; прагнути встановити особливо довірчі відносини із клієнтами; розвинути ділові якості й забезпечити чітку диференціацію фірми шляхом розробки *USP (unique selling proposition)*, що є подібною до тієї, яка пропонується їхнім клієнтами; залучати висококваліфікованих правників до реалізації проектів завдяки пропозиції їм гнучкої у часі та просторі моделі зайнятості; автоматизувати процеси; зменшити витрати; покращити технічні навички персоналу.

## REFERENCES

### List of legal documents

#### Legislation

1. Pro vnesennia zmin do Hospodarskoho procesualnoho kodeksu Ukrainy, Cyvilnoho procesual'nogho kodeksu Ukrainy, Kodeksu administratyvnoho sudochynstva Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv [On Amending the Code of Economic Procedure of Ukraine, the Code of Civil Procedure of Ukraine, the Code of Administrative Court Procedure of Ukraine and Other Pieces of Legislation]: Zakon Ukrainy [the Law of Ukraine] vid 3 zhovtnia 2017 r. № 2147-VIII. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy*. 2017. № 48. St. 436 (in Ukrainian).
2. Pro provedennia doslidnoi ekspluatatsii pidsystemy "Elektronnyi sud" v pilotnykh sudakh [On the Trial Operation of the Subsystem "Electronic Court" at Pilot Courts]: nakaz Derzhavnoi sudovoi administratsii Ukrainy [Order of the State Court Administration of Ukraine] vid 23 berezina 2017 r. № 367. URL: [https://court.gov.ua/userfiles/N\\_367.pdf](https://court.gov.ua/userfiles/N_367.pdf) (accessed: 09.01.2018) (in Ukrainian).

### Bibliography

#### Authored books

3. Susskind R, *The end of lawyers?* (OUP 2008) (in English).
4. Williams J C and Platt A and Lee J, *Disruptive innovation: new models of legal practice* (Center for worklife law 2015) (in English).
5. Ivanycky S, *Teoretychni osnovy orghanizatsii advokatury v Ukraini: pryncypy ta systema* [Theoretical Foundations of the Organization of Advocacy in Ukraine: Principles and System] (Interservis 2017) (in Ukrainian).

*Edited books*

6. *The future of law and innovation in the profession* (The Law Society of New South Wales 2017) (in English).
7. Granat R and Kimbro S, 'The Future of virtual law practice' in Haskins P (edit), *The relevant lawyer: reimagining the future of the legal profession* (American Bar Assosiation 2009) (in English).

*Journal articles*

8. Barton B, 'The lawyer's monopoly – what goes and what stays?' (2014) 82 *Fordham Law Review* 3067 (in English).
9. Bolton R and others, 'Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda' (2013) 24 *Journal of Service Management* 245 (in English).
10. Daicoff S, 'The future of the legal profession' (2011) 37 *Monash University Law Review* 7 (in English).
11. Figueras I, 'The LegalZoom identy crisis: legal form provider or lawyer in sheep's clothing?' (2013) 63 *Case Western Reserve Law Review* 1419 (in English).
12. Valickas A and others, 'Different generations' attitudes towards work and management in the business organizations' (2017) 9 *Human Resources Management & Ergonomics* 108 (in English).

*Websites*

13. 'Artificial intelligence innovation report 2016' (*Deloitte*, 2016) <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/artificial-intelligence-innovation-report.pdf>> accessed 22 January 2018 (in English).
14. 'Capturing technological innovation in legal services' (*The Law Society*, 2017) <<https://www.lawsociety.org.uk/support-services/research-trends/documents/capturing-technological-innovation-in-legal-services-report>> accessed 23 January 2018 (in English).
15. 'Online dispute resolution for low value civil claims' (*Civil justice council*, 2015) <<https://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2015/02/Online-Dispute-Resolution-Final-Web-Version1.pdf>> accessed 22 January 2018 (in English).
16. 'Ohio state bar association: future commission report 2017' (*OSBA*, 2017) <<https://www.ohiobar.org/documents/futures-commission.pdf>> accessed 17 January 2018 (in English).
17. 'Report on the future of legal services in the United States' (*American Bar Assosiation*, 2016) <[https://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/abanews/2016FLSReport\\_FNL\\_WEB.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/images/abanews/2016FLSReport_FNL_WEB.pdf)> accessed 20 January 2018 (in English).
18. 'Summary of discussion of the roundtable on disruptive innovation in legal services' (*OECD*, 2016) <[https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/M\(2016\)1/ANN2/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/M(2016)1/ANN2/FINAL/en/pdf)> accessed 14 January 2018 (in English).
19. 'The Legal Services Market 2030: DAV study on the future of the legal profession' (*Anwaltverein*, 2013) <<https://anwaltverein.de/de/service/dav-zukunftsstudie?file=files/anwaltverein.de/downloads/service/DAV-Zukunftsstudie/2013-06-12-Studie-engl-final.pdf>> accessed 23 January 2018 (in English).
20. 'The future of legal services' (*The Law Society*, 2016) <<http://www.lawsociety.org.uk/news/press-releases/future-of-legal-services---press-release>> accessed 21 January 2018 (in English).
21. "'Times are a-changin'": disruptive innovation and the legal profession' (*International Bar Assosiation*, 2016) <<https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid=2C42BEFA-DDC4-4EF5-BDD5-41FA502B987B>> accessed 18 January 2018 (in English).
22. 'How we work' (*Blisslawyers*, 18 June 2017) <<http://blisslawyers.com/how-we-work/#toggle-id-7>> accessed 21 January 2018 (in English).

Sergiy Ivanitsky

## FUTURE OF THE BAR

**ABSTRACT.** The need for realizing the prospects of a future arrangement of the bar stems from the need for timely planning by attorneys of the most rational forms according to which they may organize their professional activities. The scope and nature of the threats faced by the legal community on the threshold of the third millennium emphasize the importance of understanding the strategic vectors in the development of the legal profession which, if taken into account, may ensure competitiveness and professional longevity. Despite the revival of scholars' attention to these aspects, we have to admit that such an issue as the future of the bar remains unexplored and unclear. This does not make attorneys more confident of tomorrow and has a negative impact on the ability to respond to the challenges of today.

The purpose of this article is to discern the outlines of the bar's future and to formulate recommendations to attorneys on how to adapt to the forthcoming changes in the profession.

The author notes that in terms of development of the bar, the following factors are most sensitive: globalization, decrease of regulatory restrictions, increased competition and the problem of "more for less" (when clients want to get more of high-quality services at a lower price), a change in the behavior of clients and employees of attorneys-at-law firms with regard to finding of an attorney and maintaining of business relations, and also a rapid development and an increasing role of technologies and innovations, in particular, enhancement of the mechanisms of online dispute resolution, introduction of e-justice, an increased share of alternative subjects, processes and methods (outsourcing, insourcing, online services) of legal assistance, and enhancement of the potential of artificial intelligence.

The author has established that artificial intelligence gives unreliable results when the circumstances of the principal's case are uncertain or vague. It is quite difficult to automate the functions which require creative thinking, emotional intelligence and social sensitivity. The author arrives at the conclusion that the era of artificial intelligence in the legal domain will not begin soon and that the human potential will be the determining factor of attorneys' activities for a long time.

Recommendations are formulated for attorneys and attorneys-at-law firms to see and understand the vector of changes; to be at the forefront of innovations; to enhance specialization; to strive at establishing the relations of particular trust with clients; to develop business skills and ensure a clear differentiation of the firm by developing USP (unique selling proposition) which is similar to that offered by their clients; to engage highly qualified lawyers to project implementation by offering them an employment model which is flexible in time and space; to automate the processes; to reduce costs; to improve technical skills of the staff.

**KEYWORDS:** attorney; the bar; attorney's activities; attorneys-at-law association; innovation; robot; artificial intelligence; specialization.