

«Конкурент, который вас уничтожит, не будет похож на вас...»

Роман Ходыкин¹ взял интервью у профессора Ричарда Сасскинда, автора известной книги «The End of Lawyers?» («Конец эры юристов?»). Основной областью его исследований является будущее профессиональных услуг и, в частности, влияние информационных технологий и Интернета на методы работы юристов. Сасскинд занимается изучением юридических технологий уже более 30 лет. В этом номере мы публикуем первую часть интервью, в которой речь пойдет о рынке юридических услуг. Вторая часть интервью, посвященная системе правосудия в будущем, будет опубликована в следующем номере.

¹ Роман Ходыкин — партнер лондонского офиса фирмы Berwin Leighton Paisner LLP, солиситор Высших судов Англии и Уэльса, кандидат юридических наук, доцент. Ведет в Legal Insight авторскую колонку «Международный арбитраж в России и СНГ: взгляд из Лондона».

— Ричард, вы получили диплом с отличием в области права в Университете Глазго и докторскую степень в области права и компьютерных наук в колледже Бэйли Оксфордского университета. Кроме того, вы являетесь почетным членом коллегии адвокатов Грейс-ини. Однако юридической практике вы предпочли довольно нестандартную карьеру, решив взглянуть на юридическую сферу с новой стороны и бросить вызов ее консервативным основам. Что послужило причиной такого решения?

— На самом деле это не совсем так! С 1989 по 1997 г. я работал в лондонском офисе международной юридической компании Masons (сейчас Pinsent Masons). В мои задачи входило оказание помощи в создании практики в области технологий (которая сейчас является весьма успешной) и в использовании технологий в судебных делах. В 1994 г. партнер, который отвечал за маркетинг, покинул компанию, и мне предложили занять его должность, поэтому с 1994 по 1997 г. я входил в совет директоров крупной юридической фирмы. Я и не являюсь традиционным юристом, но накопленный опыт позволяет мне говорить, что я был «в шкуре юриста» много лет. Не стану называть имя клиента, но несколько лет я работал над очень большим проектом по привлечению сторонних ресурсов и развитию систем, где с коллегой из Masons

консультировал по правовым вопросам и условиям мирового урегулирования.

У меня не было мечты стать практикующим юристом в традиционном понимании. В 1981 г., во время обучения на юридическом факультете, я заинтересовался технологиями. Тогда я подумал, что их влияние на правовую систему во всем мире будет огромным и написал диссертацию по этой теме. После получения степени и сдачи адвокатских экзаменов в Шотландии я решил дальше исследовать сферу технологий и еще больше заинтересовался ею. Проблема состояла в том, что, когда я получил докторскую степень в 1986 г., ни одна из лондонских юридических фирм еще не была заинтересована в технологиях, и мне предложили работу в компании, которая сейчас называется Ernst & Young. Я проработал там несколько лет, что дало мне прекрасную возможность получить интересный коммерческий и технологический опыт. Но с 1997 г. я стал независимо консультировать крупные юридические фирмы, правительства, судебные органы, а также писать книги и выступать с лекциями. Меня привлекает не столько возможность консультировать клиентов, сколько находить новые способы помогать им.

— Как интересно! Значит, вы изменили выбор будущей профессии, уже будучи студентом.


 Досье

Офицер ордена Британской империи* Ричард Саскинд (род. 28.03.1961) — британский писатель, лектор и независимый консультант международных юридических фирм и национальных правительств. Выступает консультантом по многим государственным исследованиям и с 1998 г. является ИТ-консультантом лорда — главы судебной власти Англии и Уэльса. Ричард — бывший председатель Консультативной группы по вопросам информации государственного сектора (Advisory Panel on Public Sector Information), а также действующий президент организации «Общество компьютеров и права» (Society for Computers and Law), председатель Консультативной группы Совета по гражданским делам по онлайн-урегулированию споров (Online Dispute Resolution Advisory Group of the Civil Justice Council) и председатель Наблюдательного совета Оксфордского института Интернета, в котором является приглашенным профессором. Также он занимает профессорскую должность в Грешем-колледже Университета Лондона и в Университете Стратклайд в Глазго.

* Превосходнейший орден Британской империи — почетный титул, присуждаемый британским монархом за вклад в искусство и науку, работу с благотворительными и общественными организациями и государственную службу.



А при поступлении в университет, наверное, хотели стать традиционным юристом, выступать в суде?

— Нет, этого я не хотел. В школе я не мог определить, чем хочу заниматься, поэтому собирался получать двойную специализацию: в сфере юриспруденции и бухгалтерского учета. Я колебался, но решил, что право — беспримысленный вариант. Я не имел особого желания выступать в суде или вести юридические дела, но у меня были интерес к правовой сфере и хорошо поставленная речь. В то время меня привлекало уголовное право, и интересовали отдельные вопросы, с которыми сталкиваются юристы в этой области. Но я был слишком молод: в Шотландии молодые люди поступают в университет в 17 лет, то есть принять решение по поводу будущей профессии я должен был еще в 16. Поэтому я не могу сказать, что в тот момент хотел стать международным юристом или судебным адвокатом. Только на третьем курсе я решил, что сфера, в которой мне хотелось бы работать, это технологии и будущее юридической профессии.

— **Мы предложили читателям задать вам вопросы. Вот один из них: «Вы не устали быть одиноким волком?»** Вероятно, он свя-

зан с тем, что в России вряд ли можно найти ученых, которые пишут о будущем юридической профессии и существующих в связи с этим проблемах. Как вы полагаете, насколько данная тема популярна в других странах? Есть ли там специалисты, занимающиеся аналогичными исследованиями?

(Смеется.) Вопрос, заданный одним из ваших читателей, довольно забавный. На самом деле, мне нравится мой статус-кво. Нравится балансировать на грани. Например, я всегда готов выступить перед потенциально недоброжелательной аудиторией и постараться переубедить слушателей. Так что мне очень нравится...

— ...быть одиноким волком?

— Да, мне нравится быть одиноким волком. Но я им уже не являюсь, поскольку за последние несколько лет многие люди стали разделять мою точку зрения, а это уже менее интересно. Быть одиноким волком намного занятнее. Если же серьезно, то каждый год я получаю сотни приглашений от правовых обществ, коллегий адвокатов, правительств, судебных органов и юридических фирм по всему миру с просьбой выступить. Конечно, это не означает, что все разделяют мои идеи, но, по крайней мере, подразумевает, что их стоит воспринимать всерьез. По сути, это как раз то, что мне нужно. Я стараюсь показать сферу юридических услуг с другой стороны. Есть несколько человек (не очень много), которые работают в этом же направлении, но никто не делает в данной области то же, что и я.

— Они все находятся в Соединенных Штатах и Великобритании, или в других странах тоже есть подобные специалисты?

— Есть и в других странах. Ученые и практики, которые пишут об этих вопросах и проводят выступления на данную тему, есть в США, Канаде, Австралии, Голландии, Норвегии. Я называю страны, которые сразу приходят на ум, но это не означает отсутствия интереса к данной теме и в других государствах. Я выступал более чем в 40 странах, но в тех, которые я назвал, находится основное количество ведущих экспертов. На тему технологий в правовой сфере написано около 20 книг и опубликовано порядка 50 достойных статей, многие люди пишут об этом в своих блогах. Однако необходимо видеть разницу между серьезными исследователями, которые посвящают данному вопросу значительное количество времени и усилий, и теми, кто просто

делает заметки в блогах. Возможности для распространения наших идей также существуют и в других странах.

— Как вы оцениваете текущее состояние рынка юридических услуг?

— На этот вопрос сложно ответить однозначно, все зависит от конкретной страны. На мой взгляд, рынок юридических услуг меняется под воздействием трех глобальных факторов. Их влияние в некоторых странах ощущается сильнее, но со временем станет повсеместным.

Первый фактор — это давление цен. Все клиенты, от потребителей до транснациональных корпораций, испытывают постоянно растущую необходимость сокращать свои расходы. И коммерческие организации, и индивидуальные потребители часто просто не могут позволить себе юридические услуги во многих правовых сферах. Это вынуждает нас думать о том, как можно снизить стоимость юридических услуг. В то же время нельзя сказать, что уменьшился объем услуг или снизилась необходимость в них. Сейчас наша цель — предоставлять эти услуги по приемлемым ценам. Я называю данную тенденцию «делать больше за меньшие деньги». В одних правовых системах это очень острый вопрос, в других — например, в Германии, — такой проблемы пока нет. Но думаю, она появится в ближайшие несколько лет. Это естественный этап развития юридических услуг на свободном рынке.

Второй фактор — давление новой конкуренции, тесно связанное с предыдущим фактором. Иногда одной из причин становится либерализация, в соответствии с которой, например, в Англии, лица без юридического образования и компании, не являющиеся юридическими фирмами, могут оказывать юридические услуги. Наряду с существующим давлением цен это заставляет юристов и юридические фирмы задуматься над надежностью их бизнес-моделей. Возьмем, к примеру, крупные аудиторские компании, возвращающиеся в правовую сферу, или большие юридические издательства, которые предоставляют готовые к использованию формы юридических документов. В такие финансово-тяжелые времена появление новых конкурентов может оказывать огромное давление на рынок.

Третий фактор — технологии. Наше общество становится все более ориентированным на технологии и Интернет. Люди все чаще обращаются к Интернету по самым разнообразным вопросам. Все больше пользователей Всемирной сети полагаются на технологии в получении правовых консультаций и юридической помощи, подготовке юридических документов и разрешении споров.

Еще раз подчеркну, что в различных юридических системах эти факторы выражены в разной мере, но уверен в том, что, скажем, через 10 лет, вряд ли останется хотя бы одна развитая правовая система, которая не испытала бы на себе давления этих трех факторов. Поверьте, в ближайшие 20 лет в английской и, думаю, американской правовых системах произойдет больше изменений, чем за последние 200 лет. Именно таким я вижу масштаб изменений, крупнейшие из которых, по моим прогнозам, произойдут в 2020-е годы.

— **Давайте вернемся к новым способам предоставления юридических услуг. Мне нравится ваша фраза: «Конкурент, который вас уничтожит, не будет похож на вас»...**

— Да, это так. Я часто слышу от партнеров крупных фирм: «Ричард, я понимаю вас, но то, о чем вы говорите, касается мелких потребителей, а не наших корпоративных клиентов. Наша же фирма — одна из лучших, так что нам ничего не грозит». В своем ответе я пытаюсь донести до них свою идею: «Ваши основными конкурентами являются не другие юридические фирмы. Основная угроза исходит от аудиторских фирм, издательств, начинающих компаний и стартапов по правовым технологиям, которые пока никто не принимает во внимание. Кто-то может сделать с правовой сферой то же самое, что компания Amazon сделала с продажей книг».

— **Давайте перейдем к другому вопросу. Раньше юридические фирмы должны были существовать в форме партнерства, а партнерами могли являться только квалифицированные юристы, то есть лица, состоявшие в ассоциации адвокатов или правовых обществах. Затем, когда в 2007 г. в Англии был принят «Закон об оказании юридических услуг» (Legal Services Act 2007), позволяющий иметь партнеров без юридического образования, началась так называемая либерализация. Насколько я знаю, на юридическом рынке США подобных изменений не произошло. Не могли бы вы рассказать подробнее про это о либерализации английского рынка? И почему это не коснулось США?**

— Думаю, стоит начать с объяснения того, почему было снято ограничение и как возникло это требование. В 2003 г. английское правительство предложило специалисту, не имеющему отношения к юридической сфере (сэру Дэвиду Клементи), рассмотреть данную профессию с точки зрения конкуренции — главным образом для того, чтобы понять, обеспечивает ли конкуренция на данном

рынке клиентам достаточную возможность выбора. Иными словами, предстояло выяснить, насколько оправданной была эта юридическая монополия. Сам вопрос формулировался иначе, но смысл был такой.

Это произошло потому, что правовая сфера в Англии была, а в большинстве стран и остается, регулируемой монополией по той или иной причине. Мы исследовали это предположение в своей новой книге, а именно рассмотрели вопрос, действительно ли положение о том, что только определенная категория специалистов и учреждений может практиковать право, соответствует интересам потребителей. По результатам оценки, которую провел не юрист (а я считаю, что это важно), в 2004 г. удалось выявить, что у потребителей не было достаточного выбора. Это привело к внесению на рассмотрение в 2007 г. законопроекта об оказании юридических услуг (который вступил в силу в 2011 г.), позволяющего неюридическим организациям принимать участие и получать прибыль в определенных отраслях юридического рынка. Законопроект также предлагал предоставить юридическим фирмам возможность получать внешнее финансирование и прямые инвестиции, в частности, учреждать альтернативные бизнес-структуры (АБС — alternative business structures) и использовать новые способы оказания юридических услуг.

В докладе 2004 г. было сделано правильное предположение по поводу того, что либерализация юридического рынка принесет дух предпринимательства, увеличит капитал и добавит новые идеи, которые окажутся полезными в первую очередь клиентам. Я считаю, и многие со мной согласны, что примерно в течение следующего десятилетия появится больше таких бизнес-структур, возможно, сначала малых, а затем и более крупных.

В целом, оглядываясь назад, я понимаю, что либерализация была правильным решением, потому что благодаря ей на правовом рынке появилось большое количество интересных и креативных людей, бизнесменов. На мой взгляд, это было полезным нововведением. Я ни в коем случае не против юристов, но потребители юридических услуг заботят меня гораздо больше, нежели их поставщики. И если я считаю, что предоставление услуг может быть улучшено даже за счет существующих поставщиков, то не стесняюсь об этом говорить. Я понимаю, что это может быть опасным, но как ученый и консультант правительства, судебных и прочих органов, я главным образом заинтересован в том, чтобы у людей был лучший доступ к системе правосудия, а компании имели

больше возможностей получать помощь в выполнении своих повседневных задач.

— Почему США не последовали этому примеру?

— Это явилось результатом их собственного исследования. Американская ассоциация юристов также организовала группу по рассмотрению вопроса конкуренции, и в результате первого исследования почти все предложения по либерализации были отвергнуты. Но сейчас проводится второе исследование, анализируются перспективы в сфере юридических услуг, обсуждается возможность либерализации правового рынка.

В Америке этот процесс осложняется тем, что в каждом штате есть своя ассоциация юристов, и они рассматривают данный вопрос по-разному, поэтому вполне вероятно, что если на государственном уровне либерализация будет невозможна, в той или иной степени ее можно будет осуществить на уровне каждого отдельного штата. Однако я все равно считаю, что предположительно в 2020-е годы, в первые годы этого десятилетия, правовая система США будет либерализована в значительной степени в связи с неблагоприятными конкурентными условиями. Особенно это касается ведущих международных компаний.

Существенным недостатком американского рынка станет отсутствие у американских фирм, в отличие от британских, возможности создавать юридические лица с внешним финансированием и внедрять предлагаемые либерализацией нововведения. Изначально, возможно, будет запрещена организация альтернативных бизнес-структур и моделей, например, из-за отсутствия разрешения на оказание юридических услуг. Но в 2020-е годы они начнут расширять спектр предоставляемых правовых услуг, чтобы сохранить свою конкурентоспособность на рынке.

Суть в том, что в долгосрочной перспективе отказ от либерализации не принесет положительных результатов. Сейчас происходит то, что я называю «расформированием» — юридические услуги делятся на составные части, и та работа, которую раньше выполняли юристы, может быть выполнена другими специалистами. Возьмем, к примеру, работу с документами. Теперь их анализ и категоризацию не обязательно должны проводить юристы, поэтому выполнение этих функций другими специалистами не является незаконной юридической практикой. Многие юристы заблуждаются относительно того, что противясь либерализации, они якобы защищают себя от конкуренции со стороны неюридических поставщиков услуг. Взгляните только на рынок электронного раскрытия доказательств в США,

ценность которого в денежном выражении составляет около 20 млрд долларов. На мой взгляд, это своего рода правовая отрасль, которая способствует урегулированию споров, но в ней не участвуют юридические фирмы. По сути, сейчас это новая отдельная отрасль, которую юристы просто упустили.

В 2008 г. я написал книгу «Конец эры юристов?». Ее намеренно провокационным названием я хотел сказать о том, что если фирма не заботится о своем развитии по всем направлениям и не пытается шире смотреть на предоставляемые ею услуги (в моем понимании помимо стандартных услуг должна еще быть ориентированность на помощь клиенту), то в определенный момент может оказаться, что ее услуги оказывает кто-то другой. Раньше тремя факторами давления я называл установку «больше за меньшие деньги», либерализацию и технологии. Сейчас предпочитаю говорить не о либерализации, а о новой конкуренции, потому что она может возникнуть независимо от того, либерализован ли рынок.

— А что вы думаете о регулировании юридической профессии? В России сейчас ведутся серьезные споры по поводу того, как должен регулироваться правовой рынок. Министерство юстиции пытается внести правила регулирования. Какие сферы юридического рынка, на ваш взгляд, должны регулироваться?

— Между либерализацией и дерегулированием существует огромная разница. Я бы не стал поддерживать дерегулирование, под которым понимается отсутствие регулирования правовой деятельности. Действия наших альтернативных бизнес-структур четко регламентируются контролирующими органами. Правила для юридических и альтернативных структур разные, но во многом схожи, поэтому здесь нет выбора между жесткими правилами и их абсолютным отсутствием. Нам удалось организовать такую систему, которая позволяет лицам, не являющимся членами юридической профессии, работать в правовом бизнесе, при этом подчиняясь определенным правилам. В таких важнейших сферах жизни человека, как трудовая и общественная, правила необходимы. Они обеспечивают безопасность и защищают интересы клиентов.

Мой главный аргумент против монополии (под которой я здесь подразумеваю оказание правовых услуг исключительно юристами) заключается в том, что она не отвечает интересам потребителя. Это мой фундаментальный постулат. Тем не менее, для того чтобы

предоставление правовых услуг альтернативными структурами соответствовало интересам клиента, их деятельность должна регулироваться. Я часто указываю юристам на обратную сторону медали: их выживание и благополучие зависят не от запрета остальным на доступ в эту сферу, а от их знаний и опыта, которых больше ни у кого нет, и от пользы, которую они могут принести. Мне не нравится, что за юристами закреплены такие задачи, с которыми могут справиться другие специалисты. Наш успех должен быть обусловлен тем, что мы безупречно выполняем свою работу и что некоторые действия в правовой сфере не может совершить никто, кроме нас, а не тем, что эта сфера закрыта для остальных.

— **Можно ли классифицировать виды юридических услуг, оказывать которые способны не только юристы?**

— Существуют разные подходы к классификации различных юридических услуг, и я не уверен, что мы используем самый эффективный из них. Для обозначения услуг, которые могут выполнять только юристы, в Англии применяется термин «зарезервированный юридический бизнес» (reserved legal business), а в США — «лицензированная юридическая практика» (authorised practice of law). По сути, оба термина лишь обозначают области права, работу в которых могли бы выполнять только юристы. Как правило, разделение делается по предметному принципу, в эту область включены дела о наследовании, судебное представительство и т.п. Возможно, нам следует подумать не о предмете, а об отдельных функциях и задачах. Может, пора признать, что некоторые из функций с меньшими затратами и более качественно могут быть выполнены представителями неюридических профессий без ущерба для клиентов, а порой даже с большей пользой для них. Да, некоторые судебные разбирательства относятся к исключительным областям права, где юридические услуги могут предоставляться только профессиональными юристами, но это не означает, что все функции и задачи в рамках данного процесса должны выполнять юристы. Я считаю, что есть более эффективный способ распределения существующего объема услуг.

Мне бы хотелось, чтобы регулирование основывалось не на видах юридических услуг, а на конкретных задачах в рамках этой услуги. У психолога Абрахама Маслоу есть замечательное высказывание: «Если в качестве инструмента у вас имеется лишь молоток, каждая проблема



Делаем сложное простым.
По всему миру.

- Сопровождение российского бизнеса за рубежом
- Оформление сделок в иностранных юрисдикциях
- Холдинговое структурирование
- Защита интересов в судах
- Банкротство

+7 495 120 09 88

incor.msk@incoralliance.com
www.incoralliance.com

К концу 2020-х годов обычных потребителей будут консультировать уже не юристы, а онлайн-сервисы

начинает напоминать гвоздь». Эта идея применима и к нашей сфере — для юриста каждая проблема является правовой. Но нам нужно прекратить мыслить правовыми категориями и начать мыслить категориями, разумными с точки зрения клиентов. Необходимо признать, что исключительно юридической должна остаться только работа, требующая особой компетенции, деликатная, жизненно важная или крайне сложная. Таким образом должны регулироваться обязанности в любой области права, независимо от их хрестоматийного разделения на юридические и прочие.

— Вы часто говорите о «скрытом юридическом рынке», то есть о тех правовых потребностях, удовлетворить которые нынешние юристы не могут. Что это за рынок, и существует ли возможность появления юристов нового поколения?

— Я ничего не могу сказать о российской правовой системе, но отвечу на примере того, что наблюдаю в США, Великобритании и Канаде. Несмотря на то, что в этих странах существует развитая система оказания юридических услуг, состоящая из юридических фирм, юристов, судов, юридических вузов, для большинства людей (я имею в виду обычных граждан, пытающихся найти решение в сложных ситуациях) она слишком дорога, отнимает много времени и откровенно непонятна. Очень сложно разобраться в том, как эта система работает, поэтому многие люди, обладая теми или иными правами, не могут реализовать их.

Еще хуже то, что некоторые даже не знают своих прав. Таким образом, скрытый юридический рынок включает правовые потребности в тех сферах, к которым у людей нет доступа из-за современного состояния юридического рынка и способов администрирования судов. Мы знаем, что в этих сферах людям необходима помощь, но она недоступна. Это очень тревожная тенденция, осложняющаяся во многих странах постепенным сокращением государственных дотаций на оказание бесплатной юридической помощи. Поэтому

скрытый юридический рынок существует. Сложно оценить его масштабы, но в его сферу попадает огромное количество людей и организаций, у которых нет доступа к правовой помощи.

— А юридические фирмы или адвокатские палаты не могут решать подобные вопросы в связи с тем, что это экономически нецелесообразно из-за их организационной структуры?

— Есть исключения. Крупные юридические фирмы или адвокатские палаты часто значительно снижают цены на услуги для некоторых клиентов, но не для всех. Я бы описал ситуацию на юридическом рынке так: для некоторых клиентов у нас есть Роллс-Ройс, а остальным придется идти пешком. На мой взгляд, мы должны работать над этим. Нас, юристов, должно беспокоить то обстоятельство, что такой важный механизм социального контроля, как право, недоступен для большинства людей.

— Вы утверждаете, что юристы должны кардинально поменять подход к ведению практики для того, чтобы выжить в будущем. Как, по-вашему, будет выглядеть юридическая профессия через 30 лет?

(Снова смеется.) 30 лет — это очень много. В 1996 г. вышла моя книга «Будущее права» ("The Future of Law"), которая являлась двадцатилетним прогнозом. Люди могут прочитать ее и посмотреть, в чем я ошибался, а в чем был прав.

В моей последней книге «Будущее профессий» ("The Future of the Professions"), которую я написал вместе с сыном Дэниелом, нет четких временных ограничений, поскольку большинство изменений от нас не зависит. Лично я не могу ничего изменить в медицине или архитектуре. Кто может повлиять на юридический рынок? Я — не управляющий партнер юридической фирмы, не министр юстиции, не высокопоставленный судья. Я — консультант и ученый. Говоря о том, что лучший способ предсказать будущее — создать его, я могу только предполагать, каким оно будет, без определения сроков.

Но позвольте мне поделиться с вами своим представлением о том, что может произойти. Один из возможных вариантов развития заключается в том, что ничего не изменится. С учетом тех факторов давления, о которых я говорил, он наименее вероятен, но все же многие руководители юридических фирм, министры юстиции, судьи предполагают (хотя и не озвучивают эту мысль), что никаких особых изменений не произойдет. И когда я говорю людям, что дальнейшее

развитие без изменений очень маловероятно, они соглашаются, но продолжают работать так, будто ничего не происходит!

Я считаю, что изменения происходят поэтапно. Первый этап я называю «периодом отрицания». На этой стадии юристы отрицают, что в правовой профессии и судебной системе грядут серьезные изменения. Они говорят, что экономический спад удалось пережить, рынок восстанавливается и традиционная юридическая практика всегда будет востребована. Поверьте, 10 лет назад, выступая в крупных международных компаниях, я шутил по поводу того, как сложно убедить аудиторию, состоящую из миллионеров, в том, что у них неправильная модель ведения бизнеса. Я стоял перед ними и говорил о необходимости изменений, а они спрашивали, почему должны менять то, что прекрасно работает. Сейчас отрицание встречается все реже. Думаю, факторы давления, о которых я говорил, показывают неизбежность изменений. Вероятно, нынешний год — последний из тех, когда руководители юридических фирм отрицают это, к концу его лишь небольшое их количество останется на этом этапе. У них было пять лет на то, чтобы смириться с неотвратимостью изменений.

Второй этап — «период распределения ресурсов». Думаю, он продлится до начала 2020-х годов. В этот период основные изменения коснутся распределения рутинных обязанностей, для чего будут найдены менее затратные и более эффективные способы. Возможно, это будут такие обязанности, как проверка документов для судебного разбирательства, due diligence по сделкам, составление текстов договоров, первичный правовой анализ. Именно за такую рутинную, типовую и, по сути, административную работу клиенты больше не хотят платить много. Существуют и появляются разные способы распределения подобных задач, например: открытие недорогих сервисных центров, выполнение подобной работы за границей, создание новых моделей распределения обязанностей, таких как услуга «Юристы по требованию» (альтернативная бизнес-структура, разработанная фирмой Berwin Leighton Paisner, предоставляющая клиентам возможность, по сути, «арендовать» юристов). Рынок пробует разные варианты распределения обязанностей, поэтому я считаю этот этап эпохой альтернативной организации, расцвет которой наступит в течение следующих пяти лет.

Третий этап — «период прорыва». В это время в правовой сфере появятся новые технологии и, самое главное, то, что мы называем искусственным интеллектом, то есть некоторые, если не многие, правовые задачи начнут выполнять машины.

Я считаю, что к концу 2020-х годов обычных потребителей будут консультировать уже не юристы, а онлайн-сервисы. Онлайн-консультации будут очень качественными и легкодоступными. Также я думаю, что к 2030-м годам подобными технологиями будут заменены многие коммерческие юристы. По-моему, люди ошибаются, считая, что это произойдет неожиданно. С 1990-х годов, когда мы только начинали пользоваться Интернетом, произошли огромные изменения. Тогда у нас еще не было электронной почты и социальных сетей, а теперь и то, и другое является ключевой составляющей ежедневной работы юристов. Мы уже стали свидетелями значительных перемен как в правовой, так и в смежных сферах, но в 2020-е годы перемены коснутся не обработки документации и не средств общения, а самого процесса оказания юридических услуг, который будет осуществляться с использованием технологий. То есть в конце 2020-х — начале 2030-х годов правовая система, вероятно, изменится до неузнаваемости.

— Это относится только к юристам, осуществляющим частную практику, или в работе юрисконсульты компаний тоже произойдут изменения?

— Это в полной мере относится и к юрисконсультам. Часто, когда я выступаю перед смешанной аудиторией юристов, юрисконсульты подходят и говорят: «Вы абсолютно правы, юридические фирмы должны кардинально меняться». В ответ на это я всегда уточняю, что мои выводы относятся и к ним тоже. Юридические отделы компаний в общем и целом довольно архаичны. Они не достигают экономии за счет масштаба, в основном не используют технологии, поэтому на этапе прорыва будут преобразованы. Нет никаких оснований полагать, что юридические отделы компаний станут каким-то безопасным убежищем. Преобразования, о которых я говорю, относятся к внутренним юристам в той же степени, что и к остальному рынку.

— Очевидно, многие юристы старшего поколения надеются на то, что глобальные изменения произойдут уже после их выхода на пенсию. Но для молодых юристов, только начавших карьеру, и для студентов юридических вузов это будет серьезным испытанием. Что, по вашему мнению, молодым юристам нужно менять уже сейчас, чтобы и через 30 лет оставаться на рынке?

— Думаю, всем юристам стоит беспокоиться. Конечно, можно сказать: «Нужно продержаться

За один год на онлайн-курсы в Гарвардском университете в США зарегистрировалось больше людей, чем окончило его за всю 377-летнюю историю!

до тех пор, пока я не уйду на пенсию». Но юристы должны думать о наследии. Им нельзя бежать с корабля, надо задаваться вопросом о том, как обеспечить будущее правовых услуг и молодых специалистов.

Думаю, в течение следующих 10–15 лет в юридической сфере не будет безработицы, но произойдет перераспределение. Нужно быть осторожными и не допустить, чтобы молодые юристы вели себя как юристы прошлого века. Наши юридические вузы должны позаботиться о том, чтобы готовить юристов XXI в., а не обучать их по модели XX в. В будущем в вопросах предоставления юридической помощи другие профессии и функции будут так же важны, как существующий сегодня подход. Такие области, как управление проектами, управление рисками, анализ процессов, инженерия знаний, будут иметь столь же важное значение, как умение читать и толковать законы. В связи с этим молодой юрист, который хочет стать барристером Рамполом¹ или персонажем книги Джона Гришэма², или немного более романтизированной версией юриста XX в., будет сильно разочарован. Но для тех, кто хочет участвовать в процессе расширения доступа к сфере юридических услуг или помогать организациям в стратегическом применении закона, профессия юриста станет привилегией, потому что они будут участвовать в создании новых способов оказания помощи людям и организациям в понимании и реализации их прав.

Сегодня молодые люди, которые приходят в эту сферу, чаще всего делают то же, что делали пришедшие на пару лет раньше. Они просто следуют традиции, но период нарушения преемственности уже начался. Я считаю, что

¹ «Рампол из Бэйли» (Rumpole of the Bailey) — британский телевизионный сериал, сценаристом и создателем которого был британский писатель и юрист Джон Мортимер. Лео МакКерн сыграл роль Хораса Рампола, лондонского адвоката, защищавшего огромное количество разнообразных клиентов, зачастую аутсайдеров. Впоследствии сюжет был представлен на радио и в серии книг.

² Джон Гришэм — американский автор литературных бестселлеров, адвокат, политик, активист, больше всего известный своими юридическими триллерами. Его книги переведены на 42 языка (в том числе на русский) и опубликованы по всему миру.

молодым юристам необходимо как следует осваивать технологии, основы управления и бизнес-процессы. Также они должны концентрироваться на различных отраслях и секторах и, даже не зная, каким именно образом будут предоставлять свои услуги, просто хотеть знать закон и способы его применения в каждой отрасли, будь то нефтегазовая промышленность, розничная торговля или сектор инфраструктурных проектов. Мы отошли от идеи что выпускники должны знать только доктринальное толкование закона, поэтому молодые юристы должны обладать широким спектром навыков.

— **Вы автор и редактор большого количества книг³. Недавно вместе со своим сыном Дэниелом написали книгу «Будущее профессий», в которой говорите об изменениях не только в юридической профессии, но и в некоторых других. Расскажите нам, пожалуйста, о проведенном вами исследовании и о том, как изменения в юридической профессии соотносятся с текущим состоянием других профессий?**

— Разработанная нами теория применима ко всем профессиям. Мы исследовали восемь профессиональных областей: медицину, право, аудит, налогообложение, архитектуру, образование, духовенство и журналистику. Дэниел проводил структурированные интервью с огромным количеством ведущих специалистов и ученых для того, чтобы понять, какие процессы происходят в наиболее развитых отраслях. По сути, мы исследовали влияние технологий на разные профессии. Наша первоначальная гипотеза основывалась на моих предыдущих книгах «Есть ли у юристов будущее?» и «Юристы завтрашнего дня», в которых рассматривалось воздействие технологий на правовую сферу.

Впервые мы заговорили об этой книге в 2010 г., когда Дэниел работал в администрации премьер-министра Великобритании. У него была возможность наблюдать глобальные изменения в сферах права, налогообложения, здравоохранения и образования. И нам стало интересно, проявляются ли тенденции, которые я наблюдал в юридической сфере, на других рынках. Сейчас я могу

³ «Экспертные системы в праве» (Oxford University Press, 1987), «Будущее права» (Oxford University Press, 1996), «Изменяя право» (Oxford University Press, 2000), «Интервью с Сасскиндом: Правовые эксперты в меняющихся условиях» (Sweet & Maxwell, 2005), «Конец эры юристов? Как изменится характер юридических услуг» (Oxford University Press, 2008), «Юристы завтрашнего дня» (2013).

утверждать, что они проявляются там в полной мере. Мы выявили 30 тенденций и 8 общих моделей, применимых, на наш взгляд, к большинству профессий.

Позвольте мне выразить более масштабную мысль. Главным образом, мы видим два варианта будущего для всех профессий. Первый вариант, обнадёживающе привычный, — технологии будут использоваться для рационализации и оптимизации обычной работы в рамках профессии. То есть, сама работа не меняется, но совершенствуется с помощью технологий. Специалисты остаются на своих местах, но используют в работе новые технологии. Например, доктора проводят консультации посредством Skype, архитекторы применяют компьютерный дизайн, учителя используют ресурсы онлайн-обучения.

Второй вариант очень отличается от первого. Он заключается в том, что некоторые (если не многие) обязанности специалистов будут выполняться абсолютно по-другому: возможно, машинами — без участия людей или с участием гораздо меньшего числа специалистов, — которые с помощью технологий будут проделывать ту работу, которую ранее осуществляли высококвалифицированные профессионалы. Признаки обоих вариантов сейчас наблюдаются во всех профессиях, и в течение какого-то времени эти процессы будут идти параллельно. Но возвращаясь к вашему вопросу о будущем, смею предположить, что наступит время (скорее всего, это будут 2030-е годы), когда начнется преобладание второго варианта над первым и потребность в традиционном выполнении обязанностей профессионалами постепенно отпадет.

— Можете ли вы привести несколько примеров процессов, применимых ко всем профессиям?

— Возьмем, к примеру, медицинскую онлайн-диагностику, но не в том виде, в котором она существует сегодня, потому что эти системы еще недостаточно совершенны — сегодня мы уже можем представить себе более совершенные системы. Посмотрите, чего достигла компания IBM в разработке Watson (одна из систем искусственного интеллекта). Можно достаточно ясно представить себе систему, которая будет выполнять онлайн-диагностику очень высокого уровня без необходимости в проведении непосредственной консультации с живым врачом.

В сфере образования тоже произошли значительные изменения. Мой соавтор Дэниел, который преподает математику в Оксфорде, говорит, что и он, и другие лекторы все чаще отсылают студентов к онлайн-курсам и обучающим видео по сложным вопросам. Иными словами

получение образования только посредством проведения индивидуальных или групповых занятий с преподавателем в специально оборудованном классе уже не является основной формой обучения. На смену таким занятиям приходит качественно разработанное онлайн-обучение. Я приведу всего лишь один пример: за один год на онлайн-курсы в Гарвардском университете в США зарегистрировалось больше людей, чем окончило его за всю 377-летнюю историю!

В сфере налогообложения в 2014 г. 40 млн человек в США заполняли налоговые декларации без помощи налоговых консультантов, используя онлайн-сервис; в архитектуре — множество новых разработок, от самостоятельных роботостроителей, создающих сооружения, до печати зданий (появилась возможность распечатывать 3,5-метровые детали); в религии — молитвенные группы онлайн, онлайн-посещение церковных служб, даже мобильное приложение для исповедей прихожан Римско-католической церкви. Куда бы мы ни посмотрели, везде можно увидеть примеры не только того, что с использованием технологий специалисты лучше выполняют свою работу, но и примеры сокращения числа посредников и удаления экспертов из процесса предоставления услуг.

Это подводит нас к одному из главных вопросов, затрагиваемых в книге: зачем вообще существуют профессии? Однозначного ответа для всех профессий нет, но, на наш взгляд, в обычной жизни происходит следующее. Никто из нас — ни обычные люди, ни владельцы собственного бизнеса — не обладает достаточными знаниями для решения всех наших проблем. Традиционным подходом в решении сложных вопросов, для которых нужны соответствующие компетенции, является обращение к профессионалам, будь то юрист, врач, бухгалтер и пр. В индустриальном обществе профессии предлагали решения, основанные на знаниях и опыте, и профессионалы постарались сохранить свой исключительный статус в предоставлении той или иной услуги. Наш основной аргумент состоит в том, что профессии устарели. Возьмите, например, здравоохранение, образование, право. В этих сферах существуют серьезные проблемы, и в нашей книге поднимается вопрос о том, что задачи, которые раньше решались специалистами, возможно, скоро будут решаться другими способами — при помощи технологий. ❶

*Перевод с английского Динары Ледовской
В следующем номере Роман Ходыкин и Ричард Сасскинд
обсудят будущее судебной системы и права в целом*