

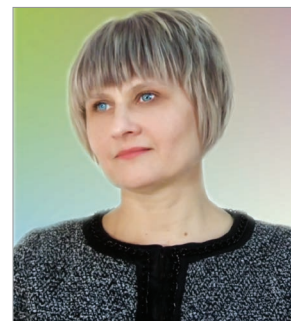
Эволюция рынка юридических услуг в России и странах общего права

Аннотация. Мы являемся свидетелями кардинальных изменений на рынке юридических услуг. Сегодня появляются совершенно новые виды юридических услуг и юридические профессии. С приходом новых технологий у юридических компаний появляется возможность создавать новые модели ведения бизнеса и новые формы взаимодействия с клиентами. Искусственный интеллект позволяет удовлетворять нужды, потребности и запросы клиентов, которые раньше оставались без ответа.

Цель статьи заключается в описании основных тенденций развития юридической индустрии, возникающих как следствие серьезных социально-экономических изменений. В исследовании представлены передовые технологии, которые существенно улучшают работу юридических компаний. Описываются стадии эволюции рынка юридических услуг в странах общего права: выявлены тенденции к стандартизации, «пакетизации» и коммодитизации юридических услуг. В развитии российского рынка юридических услуг обнаруживаются сходные тенденции.

Обсуждаются вопросы использования полученных знаний в практике обучения английскому языку студентов-юристов. Подчеркивается необходимость развития новых профессиональных навыков.

Ключевые слова: юридические услуги, эволюция, инновационные технологии в сфере права, тенденции на рынке, «пакетизация» юридических услуг, коммодитизация юридических услуг, искусственный интеллект, юридическая фирма будущего.



**Татьяна Ивановна
НИЗОВЕЦ,**

доцент кафедры
юридического перевода
Института юридического
перевода
Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА),
кандидат филологических
наук, доцент
tatiananizovets@mail.ru
125993, Россия, г. Москва,
ул. Садовая-Кудринская, д. 9

DOI: 10.17803/2311-5998.2021.86.10.083-095

T. I. NIZOVETS,

Associate Professor of the Faculty of Legal Translation
of the Department of Legal Translation
of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Cand. Sci. (Philology), Associate Professor
tatiananizovets@mail.ru
9, ul. Sadovaya-Kudrinskaya, Moscow, Russia, 125993

The Evolution of the Legal Services Market in Russia and Common law Countries

Abstract. We are witnessing tremendous changes in the legal services market. Today, entirely new ways of delivering legal services and completely new legal professions are emerging. New technologies empower law companies to develop new business models and new ways of dealing with clients.

© Т. И. Низовец, 2021

Artificial intelligence makes it possible to address previously unmet customer needs, wants and demands.

The article aims to provide an account of the new developments in the legal industry brought about by profound social and economic changes. The study presents disruptive technologies that substantially enhance the way law companies work. Stages in the evolution of the legal services market in common law countries are described: trends towards standardization, "packetization" and commoditization of legal services are identified. Similar trends are revealed in the development of the Russian legal services market. Issues of incorporating this knowledge in the English language classroom are discussed. The need to develop a new set of lawyering skills is highlighted.

Keywords: legal services, evolution, disruptive legal technologies, market trends, "packetization" of legal services, "commoditization" of legal services, artificial intelligence, the law firm of the future.

В течение последних нескольких десятилетий на рынке юридических услуг многих стран произошли серьезные изменения. Юридические компании и индивидуально практикующие юристы стали активнее использовать в своей работе новые технологии, новые методы получения, хранения, обработки и передачи правовой информации, новые способы взаимодействия с клиентами. Это привело к появлению качественно новых товаров и услуг, возникновению новых бизнес-моделей, изменению отношений между всеми участниками рынка.

В современных средствах массовой информации, в учебной и научно-популярной литературе по праву приводятся следующие причины таких значимых изменений в юридической сфере:

- экономический кризис 2008 г.;
- бурное развитие новых технологий, роботизация¹;
- сокращение финансирования государством юридической помощи населению²;
- либерализация рынка, создание альтернативных бизнес структур, в которых могут работать лица, не имеющие юридического образования, и открытие новых возможностей для инвестирования в отрасль³;
- глобализация;
- демографические изменения.

На развитие юридического бизнеса в каждой отдельной стране оказывают влияние социально-политические изменения внутри самой страны и глобальные экономические тенденции. Большую роль в выработке новых подходов к

¹ URL: <https://www.theguardian.com/law/2017/jul/31/ready-for-robot-lawyers-how-students-can-prepare-for-the-future-of-law> (дата обращения: 07.09.2020).

² URL: https://yandex.ru/video/preview?text=legal%20aid%20sentencing%20and%20punishment%20of%20offenders%20act%202012&path=wizard&parent-reqid=1599302893984496-824829750097668269700280-production-app-host-vla-web-yp-310&wiz_type=v4thumbs&filmId=15426168431499178315 (дата обращения: 07.09.2020).

³ URL: <https://www.theguardian.com/law/2010/jun/09/alternative-business-structures> (дата обращения: 07.09.2020).

ведению профессиональной деятельности играют инициативы отдельных компаний, руководителей, предпринимателей, мыслящих нестандартно, способных предугадать направление развития отрасли, правильно выбрать бизнес-стратегию, исходя из конкурентных преимуществ своей организации и существующих на рынке тенденций, — людей, обладающих яркими лидерскими качествами и способных увлечь за собой многих.

Даже в самых сложных экономических условиях юристы находят способы сохранения прибыльности компании, новые источники повышения эффективности труда, предлагают новые модели ценообразования и форматы оказания услуг. Юристы анализируют накопленный предыдущими поколениями опыт и с интересом смотрят в будущее.

Профессиональное юридическое сообщество задумывается о будущем правовой отрасли, так как от ее функционирования зависит развитие общества в целом, возможность реализации в нем ключевых принципов права и идеи справедливости. Образовательное сообщество ищет нестандартные подходы к использованию в студенческой аудитории новых знаний о развитии права за рубежом, а также новые формы взаимодействия со студентами-юристами, которым в будущем предстоит определять вектор развития страны.

Перед юристами-практиками, преподавателями права и преподавателями иностранных языков стоит целый ряд вопросов: о влиянии на юридическую отрасль новых технологий, о взаимоотношениях между субъектами рынка, о новых методах работы юристов в условиях жесткой конкуренции и избытка новых кадров, о будущем юридической профессии. Ответив на данные вопросы, мы сможем выработать *новую образовательную стратегию*, отражающую вызовы, стоящие перед профессиональным юридическим сообществом, сформулировать рекомендации об изменении содержания курсов и подходов к обучению специалистов будущего.

Сегодня представляется интересным определить общие тенденции в развитии правовой индустрии, формы и способы адаптации юридического бизнеса к новым реалиям.

Чтобы понять современное состояние юридической отрасли и быть готовым к будущим вызовам, необходимо проанализировать развитие рынка юридических услуг в прошлом. Следует признать, что западные юридические компании являются пионерами в вопросах практического внедрения в бизнес-процессы новых технологий, поэтому вначале обратимся к наблюдениям ученых о развитии сферы юридических услуг в странах общего права.

Известный специалист по правовой информатике Р. Сасскинд выделяет **пять этапов** в эволюции сферы юридических услуг⁴. Данное деление является весьма условным, каждый отдельный бизнес не обязательно проходит все пять этапов. Граница между этапами также не является абсолютной. Но на глобальном уровне, в исторической перспективе все пять этапов просматриваются очень отчетливо. Рассмотрим особенности каждого из них.

Первый этап в развитии рынка юридических услуг — предоставление услуги юриста отдельному клиенту по запросу. Это **традиционная консультационная**

⁴ Susskind R. The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services. OUP, 2010. P. 28.



услуга, оказываемая юристом клиенту «один на один» с учетом его индивидуальных ожиданий и потребностей. Предоставление такого вида услуги можно сравнить с созданием компьютерного программного обеспечения для отдельного бизнеса или пошивом костюма по индивидуальному заказу, а не для массового рынка. Индивидуальная услуга, как и одежда, сшитая по заказу отдельного клиента, подчеркивает его уникальность и может быть эксклюзивной.

Другим примером такого рода услуги является работа адвоката в суде. Это очень персонализированный тип услуги, элементы которой невозможно использовать в оказании правовой помощи другому клиенту, как, например, невозможно повторно использовать аргументы, ранее выдвигавшиеся в каком-то другом судебном споре.

Еще один пример — создание контракта «с чистого листа» без опоры на уже существующие типовые формы контрактов. При выполнении подобного рода услуги нередко допускаются ошибки. Такие услуги характеризуются высокой долей персонализации, ориентацией на ожидания и запросы отдельного клиента. Для оказания такой услуги требуются одна или несколько встреч адвоката с клиентом. Качество такой услуги зависит от квалификации и способностей юриста.

Второй этап в развитии юридического рынка — **стандартизация услуг**. Юристам не нужно «изобретать велосипед». Многие виды действий и процессов, выполняемых юристами, поддаются стандартизации, являются повторяющимися, типичными, стандартными. В случае стандартизации юрист опирается на то, что уже ранее создавалось или выполнялось.

Существует два типа стандартизации — стандартизация процессов и стандартизация предметная, сущностная, основанная на изменении содержания, его унификации. В первом случае юристы опираются на такие инструменты, как чек-листы и руководства с описанием процедур. Это образцовые документы, которые тщательно выверялись и были опробованы многими. Это может быть какой-то выверенный метод или подход к решению правовой проблемы. Он используется в дальнейшем многократно, поскольку хорошо зарекомендовал себя в работе.

Второй тип стандартизации имеет место в случае использования юристом созданных ранее стандартных типовых документов. К таким документам можно отнести описание прецедента, типовые формы, мнения, рекомендации, судебные решения. Юрист работает с документами на бумажных носителях. Как и индивидуальная услуга, стандартизованная услуга является персонализированной — для ее исполнения требуются регулярные контакты между юристом и клиентом.

Третий этап в развитии юридических услуг — **систематизация**. Для обработки правовой информации создаются системы, облегчающие работу юриста. Такие системы предназначены исключительно для внутреннего пользования работниками конкретных фирм или их подразделений. Клиенты не могут пользоваться такими системами. Систематизация нужна не просто для того, чтобы с помощью информационных технологий собрать и упорядочить массу документов, создать и описать стандартные процедуры. Такие системы нужны для автоматизации определенных видов работ, выполняемых юристами.

Например, чек-листы (перечни, списки), описания стандартных процедур, ранее существовавшие только на бумаге, сегодня можно создавать в цифровом формате. Интерактивные чек-листы представляют собой обновляемые

инструменты, содержащие список контрольных критериев, вопросов или задач, который помогает не пропустить важные аспекты работы, сэкономить время, избежать ошибок, структурировать информацию.

Электронный документооборот в организации позволяет оптимизировать процесс работы с документами на всех стадиях — составления документа, утверждения, отправки готового экземпляра и т.д. Так, обычная процедура создания текста и дальнейшие работы с текстом превращаются в автоматический сбор документов. Так создается готовый текст контракта после того, как клиент ответил на несколько вопросов.

Четвертый этап наступает, когда информационные системы, которыми пользовались юристы внутри фирмы, открываются на интернет-сайтах, для того чтобы ими пользовались клиенты. Закрытая информация становится открытой. В открытом доступе клиенты могут найти системы создания документов, с помощью которых человек может составить свой трудовой договор, например Eversheds. Информация, ранее доступная только для работников фирмы, «упаковывается» и в готовом виде размещается в Интернете. Клиент получает услугу в более удобном для себя формате. Примером «**пакетизации услуг**» может быть получение клиентом сертификата, подтверждающего знание иностранного языка.

Например, компания LRN (Learning Resource Network) выставляет на рынок целый пакет услуг. В качестве подкрепления такого товара компании предлагают технологии, обеспечивающие возможность электронного обучения (видеопрезентации и другие мультимедийные продукты). Компании размещают информационные пакеты, с помощью которых люди, не имеющие юридического образования, могут найти необходимую информацию по интересующим их правовым вопросам.

Компании могут усовершенствовать такой информационный пакет и предложить новые его варианты для разных юрисдикций (Linklaters), содержащих справочную информацию или результаты исследований. Пакет услуг предлагается как бренд, ассоциируемый с определенной фирмой-провайдером. Обычно на рынке существует несколько таких провайдеров и у покупателя появляется выбор.

Компании предоставляют такие услуги за определенную плату или на основе лицензии. Компании могут создавать электронные модули правовой информации. Это товары и услуги, которые можно внедрить в бизнес-процесс клиента и обслуживать внутреннюю информационную систему компании. Таким образом можно провести оценку работы организации, определить жизненный цикл компании клиента. Это один из инструментов, используемых юристами для оценки бизнес-рисков.

На **пятом этапе** происходит **коммодитизация** (товаризация) юридических услуг, превращение юридических услуг в товар, продукт массового потребления. Это продукт, который уже создан и доступен клиенту, подготовлен для использования. Такой продукт может предлагаться рядом провайдеров по конкурентной (низкой) цене. Такое предложение содержит в себе целый пакет услуг, является не уникальным, а достаточно распространенным, доступным онлайн, доступным на каком-нибудь интернет-сайте. Клиент может воспользоваться таким продуктом напрямую, самостоятельно, без помощи специалиста. Примером такого товара может быть электронная система взыскания задолженности. Такого рода



обслуживание становится возможными благодаря использованию информационных технологий.

Юристы понимают, что такие системы обесценивают труд специалистов, сводят на нет их усилия, обнуляют их уникальные знания, опыт, превращая их в общедоступный ресурс. Эта практика приведет к глобальным изменениям на рынке, снижению цены на услуги юристов, ведь для создания множественных копий такого продукта не требуется больших вложений.

Появление таких дешевых информационных продуктов вряд ли радует юристов, поскольку они будут вынуждены искать новые источники дохода. Юристы, забывая о том, что они специалисты по праву, все чаще выбирают работу в других отраслях, где их навыки и опыт очень востребованы. Лица, продолжающие работу в юридическом секторе, вынуждены постоянно совершенствовать свои знания и умения, развивать новые компетенции.

Таким образом, мы видим, что **эволюция юридического рынка** идет в направлении:

- автоматизации бизнес-процессов (выведения юриста из рабочего процесса);
- удешевления юридических услуг;
- сокращения времени на оказание услуг;
- увеличения потребительской выгоды клиента;
- ориентации на массового потребителя;
- цифровизации услуг;
- изменения механизма спроса и предложения в отрасли;
- увеличения прибыли компаний⁵;
- усиления конкуренции⁶.

Многие новшества на рынке получают развитие вследствие необходимости сокращения расходов. Государство сокращает размер юридической помощи населению по целому ряду судебных дел, появляется огромное количество людей, имеющих нерешенные правовые проблемы, но не имеющих возможности обратиться к юристу за помощью из-за дороговизны услуг.

В изменившихся экономических условиях для того, чтобы сохранить свои позиции на рынке, сократить расходы, получить прибыль и увеличить потребительскую выгоду клиентов, провайдеры разрабатывают новые методы работы и новые формы взаимодействия с клиентами, партнерами, конкурентами. Юридические фирмы выработали целый ряд новых стратегий ведения бизнеса, направленных на сокращение расходов и получение прибыли. С целью экономии одна дорогостоящая юридическая услуга разбивается на ряд более мелких услуг (разной стоимости) и применяются *альтернативные стратегии ведения бизнеса*⁷:

⁵ URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/03/11/1998782/0/en/United-Kingdom-Legal-Services-Industry-Report-2020-Market-Revenue-Reaches-37Bn-in-2019-and-Annual-Growth-of-Almost-5-Forecast-for-the-Next-Two-Years.html> (дата обращения: 07.09.2020).

⁶ URL: <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2020/march/2020-state-of-the-legal-market-in-the-uk-report-from-acritas-peer-monitor-and-legal-executive-institute.html> (дата обращения: 07.09.2020).

⁷ *Susskind R. Tomorrow's lawyers. An Introduction to your future.* OUP, 2013. P. 29.

- инсорсинг, или внутренний подряд (использование внутренних ресурсов организации, отказ от привлечения внешних специалистов для выполнения работ);
- отказ от услуг юристов (для выполнения работ привлекаются люди с другой квалификацией или лица, не имеющие законченного юридического образования);
- перенос бизнеса (или его частей) в другой район страны, где расходы по его ведению будут ниже;
- офшоринг — перенос бизнеса в страны, где стоимость рабочей силы и офисного пространства ниже, чем в своей юрисдикции;
- аутсорсинг — привлечение внешних подрядчиков, готовых работать по сниженной ставке;
- субподряд — привлечение для выполнения некоторых видов работ более мелких фирм с целью экономии;
- совместный подряд (объединение усилий нескольких фирм, предоставляющих целый пакет юридических услуг);
- выполнение работ в географически близких регионах, где это обходится дешевле;
- лизинг или аренда специалистов (расходы компаний сокращаются, поскольку исчезает необходимость оплачивать услуги юриста на долгосрочной основе);
- привлечение для работы с частичной занятостью талантливых юристов, работающих из дома;
- размещение юридической информации и типовых документов в открытом доступе на интернет-сайтах;
- краудсорсинг, привлечение для выполнения работ с применением информационных технологий широкого круга лиц на добровольных началах;
- компьютеризация;
- соло-сорсинг — привлечение для выполнения некоторых видов работ отдельных лиц, являющихся специалистами в своей области (известных преподавателей права, научных работников, барристеров);
- отказ от выполнения работ по причине отсутствия коммерческой выгоды.

На помощь юристам приходят новые технологии (IT). На первом этапе эффект их использования обычно недооценивается, многие бизнесмены сомневаются в необходимости инвестиций в этот сектор, но по мере развития IT отношение к ним меняется. Сегодня в распоряжении юристов имеются следующие *инновационные технологии и инструменты*⁸:

- 1) автоматизированное создание документов;
- 2) устройства и системы, обеспечивающие возможность постоянного контакта юриста и клиента (видеоконференции, социальные сети, электронная почта и др.);
- 3) электронный рынок юридических услуг;
- 4) система электронного обучения (новая интерактивная модель обучения кадров с использованием мультимедийных инструментов, необходимых для решения конкретной правовой проблемы);
- 5) юридическое консультирование онлайн;

⁸ Susskind R. Tomorrow's lawyers. An Introduction to your future. P. 39.



- 6) юридическое сопровождение онлайн (например, интернет-услуги по организации бизнес-процессов, найму персонала, составлению завещаний и др.);
- 7) источники юридической информации в открытом доступе;
- 8) закрытые профессиональные сообщества юристов (также юристов с другими специалистами) в Интернете;
- 9) управление документооборотом и автоматизация бизнес-процессов;
- 10) система управления правовыми знаниями (например, встроенная в автомобиль система, не позволяющая его владельцу управлять им в нетрезвом состоянии);
- 11) разрешение споров онлайн;
- 12) система интеллектуального поиска правовой информации;
- 13) big data (большие данные);
- 14) урегулирование споров с помощью искусственного интеллекта.

Новые технологии кардинальным образом *меняют систему работы юристов*, делают ее гораздо более эффективной. Так, известно, что системы, работающие на базе искусственного интеллекта, на 20 % сокращают время работы юриста по первоначальному ознакомлению с делом и изучению релевантных источников⁹. Об особенностях развития национальных и зарубежных рынков юридических услуг можно узнать, например, из регулярно публикуемых отчетов соответствующих регуляторов рынка Великобритании¹⁰ и США¹¹.

Становится очевидным, что данные изменения носят фундаментальный характер и затрагивают всех участников рынка. Меняются отношения между работником и работодателем, провайдером услуг и клиентом, изменяется положение работника в юридической организации; внутри юридической отрасли появляются новые профессии. Современный этап развития рынка юридических услуг в странах общего права характеризуется поистине революционными изменениями: меняются способы получения, хранения, обработки и анализа правовой информации. Появляются новые платформы и новые модели ведения бизнеса. Меняются формат юридических услуг и способы предоставления их клиентам, роли и способы взаимодействия участников рынка.

Современный рынок юридических услуг — это рынок клиента. Время, когда юристы взимали оплату за час работы независимо от объема услуг и могли диктовать свои условия, уходит в прошлое. Вследствие глобализации рынка и развития новых технологий появляются *альтернативные источники получения некоторых видов юридических услуг*. Юрист теряет свою роль посредника между правом и клиентом. Роль носителя правовых знаний берут на себя машины и искусственный интеллект. Конкуренция на таком рынке (борьба за клиента, за рабочие места) растет.

У *клиентов* появляется запрос на получение юридических услуг по гораздо меньшей, чем ранее, цене. Клиенты готовы объединяться в группы (если у них

⁹ URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wwbr0fombFs> (дата обращения: 07.09.2020).

¹⁰ URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5887374d40f0b6593700001a/legal-services-market-study-final-report.pdf> (дата обращения: 07.09.2020).

¹¹ URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/legal-services-market> (дата обращения: 07.09.2020).

имеются сходные правовые проблемы) для снижения расходов по приобретению услуг. У клиентов появляется широкий выбор. Скоро клиент будет выбирать юриста не по совету друзей и знакомых, а опираясь на мнение специалиста в клиентских организациях.

Провайдеры вынуждены искать альтернативные (более эффективные) способы удовлетворения потребностей клиентов, учитывать потребности латентного рынка.

Юридические фирмы вынуждены снижать цены на свои услуги, а клиенты за уплаченную сумму хотят получить услуги большего объема и лучшего качества. Клиенты более заинтересованы в получении услуг по фиксированным ценам. Ожидается, что во многих сегментах рынка юридических услуг услуги будут предоставляться не на условиях почасовой оплаты, а на условиях фиксированной оплаты.

Рынок юридических услуг характеризуется недостатком информации и недостаточной прозрачностью. У потенциальных клиентов нет *полной информации о ценах*. Юридические услуги нематериальны, имеют абстрактный характер, сводятся к выполнению каких-то действий, поэтому оценить качество услуги можно только после ее получения.

У бизнеса все-таки есть возможность сохранить прибыль и даже улучшить свои экономические показатели за счет модернизации и автоматизации рабочих процессов. Важно не просто внедрить новые технологии и изменить бизнес-модель компании, но и поставить их на службу клиенту.

Возникает *новый тип менеджеров*, управленцев, которые готовы экспериментировать, вырабатывать новые стратегии, широко применять инновационные методы и подходы.

Традиционная пирамидальная модель юридической фирмы, в которой основную прибыль компании приносят молодые начинающие специалисты, значительно превышающие по количеству другие категории работников, будет меняться. Многие фирмы будут отказываться от специалистов, выполняющих рутинные виды работ, и использовать альтернативные методы работы, включая использование новых технологий.

Соотношение количества молодых специалистов и количества партнеров будет меняться. Компании смогут сохранить прибыль путем повышения платы за выполнение реально сложной работы, требующей экспертных знаний. Предполагается, что юристы с очень высокой квалификацией и блестящей профессиональной репутацией (богатой историей выигранных дел) будут уходить из крупных компаний и, объединяясь в небольшие группы, создавать «нишевый» бизнес, выдерживающий конкуренцию. Они смогут получать высокую почасовую оплату, возможно, фиксированную.

Рынки юридических услуг Великобритании и США, несмотря на перенасыщение, развиваются достаточно динамично под влиянием глобализации и новых технологий. Английские и американские компании находят возможность выхода на новые международные площадки. Высокая прибыльность отрасли юридических услуг сохраняется в посткризисный период. Высокая цена на юридические услуги сохраняется, но вскоре юристы будут вынуждены предлагать свои услуги по фиксированным ценам. Прогнозируется рост аутсорсинга.



Известные аудиторские компании в дополнение к своим традиционным услугам стали активно предлагать юридические услуги по принципу «одного окна», что удобно для клиента¹².

Конкуренция в отрасли будет расти. Отмечается стремление некоторых компаний уйти от государственного контроля и сосредоточиться на качестве предлагаемых клиентам услуг¹³.

Серьезной проблемой на рынке юридических услуг является недостаток информации о провайдерах и услугах. Индивидуальные предприниматели и предприятия малого бизнеса, заинтересованные в получении юридической помощи, испытывают сложности с выбором провайдера из-за отсутствия актуальной и полной информации о ценах и качестве услуг. Всего лишь 17 % провайдеров публикует цены на свои услуги в Интернете. Такая непрозрачность рынка негативно сказывается на конкуренции — в результате потенциальные клиенты остаются без правовой помощи¹⁴.

Органы государственного регулирования в сфере экономики Великобритании и США настаивают на более прозрачной и гибкой ценовой политике провайдеров юридических услуг, на предоставлении клиентам полной информации о ценах и качестве услуг, о возможности компенсации в случае претензий покупателей. Предлагаемый пакет средств правовой защиты предусматривает помощь клиентам в определении типа услуги, в которой они заинтересованы, и нахождении провайдера, который обеспечит получение клиентом максимальной выгоды.

Предлагается создание цифровых инструментов, позволяющих легко сравнивать предлагаемые провайдерами услуги по стандартным критериям (как это делается в других областях)¹⁵. На определенные виды услуг рекомендуется ввести фиксированные цены.

Юридический бизнес является клиентоориентированным, и интересы потребителей почти всегда защищаются. Однако следует признать существование скрытого спроса на юридические услуги в странах, где финансирование государственной юридической помощи населению сокращается. Граждане с низкими доходами не могут оплатить услуги юриста, и их правовые проблемы остаются неразрешенными. Предполагается, что в будущем юристы обратят внимание на этот сегмент рынка и с помощью новых технологий найдут возможность за невысокую плату удовлетворить потребности малоимущих граждан в правовой помощи.

На **российском рынке юридических услуг** наблюдаются те же основные тенденции, что и на рынках западных стран, но некоторые из них еще не получили своего полного развития. Известный российский адвокат А. Г. Кучерена относит

¹² URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/legal-services-market> (дата обращения: 07.09.2020).

¹³ URL: <https://www.legalservicesboard.org.uk/wp-content/uploads/2019/09/Semple-Final-version-for-publication.pdf> (дата обращения: 07.09.2020).

¹⁴ URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5887374d40f0b6593700001a/legal-services-market-study-final-report.pdf> (дата обращения: 07.09.2020).

¹⁵ URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5887374d40f0b6593700001a/legal-services-market-study-final-report.pdf> (дата обращения: 07.09.2020).

российский рынок юридических услуг к категории развивающихся и отмечает, что для построения развитого рынка требуются усилия всех его участников. На данном этапе развития для рынка характерны динамический рост, стремительная диверсификация и усложнение¹⁶.

В результате проведенных бизнес-опросов на российском рынке юридических услуг были выявлены следующие основные тренды¹⁷:

- ужесточение ценовой конкуренции;
- уход от почасовых ставок;
- увеличение количества работы, которую юридические департаменты делают без привлечения специалистов извне;
- снижение доходов юридических фирм.

Менее заметными тенденциями являются:

- автоматизация юридической работы, т.е. замена человеческих ресурсов технологиями;
- использование системы электронного документооборота;
- кэпирование цены услуг;
- более частое предоставление скидок;
- пакетизация услуг;
- стремление получать независимую обратную связь от клиентов по завершении крупного проекта или по итогам года;
- создание базы знаний и проведение тренингов по управлению;
- использование системы учета рабочего времени юристов;
- увеличение прибыльности за счет инвестирования в развитие бизнеса;
- использование альтернативных подходов к формированию штата;
- технологизация финансовых услуг и перенос конкуренции в цифровую среду;
- существенное снижение значения таких факторов, как местоположение и устройство офиса.

Выбор перечисленных выше бизнес-стратегий продиктован высокой конкуренцией на рынке, а главным условием выживания компаний является гибкая политика ценообразования, глубокое знание клиента. В качестве дополнительных возможностей повышения эффективности юридических компаний можно рассматривать:

- составление планов по повышению качества услуг и эффективности работы фирмы (чтобы вовремя выявить слабые места и не допустить обращения клиента к конкуренту);
- анализ рентабельности на постоянной основе;
- создание рынка альтернативных сервис-провайдеров;
- создание сервисного центра для функций бэк-офиса;
- составление планов по выручке.

Как видим, на современном российском рынке юридических услуг используются стратегии, сходные со стратегиями на западных рынках, но все же существуют различия. В отличие от США, в России ниже уровень технологизации и

¹⁶ URL: <http://moslegist.ru/rynok-yuridicheskikh-uslug> (дата обращения: 07.09.2020).

¹⁷ URL: <https://abkazakov.ru/comments/yuridicheskij-biznes-v-rossii-i-globalnye-trendy/> (дата обращения: 07.09.2020).



стандартизации бизнес-процессов и гораздо хуже развит рынок альтернативных сервис-провайдеров.

Как российские, так и американские бизнесмены не готовы экономить на офисе. Но российские бизнесмены еще реже, чем американские, используют переезд в меньший и более экономичный офис. Общими проблемами также являются: отсутствие актуальной информации о провайдерах, низкие доходы части граждан, имущественное неравенство, не позволяющее им выйти на рынок юридических услуг. Для решения данных проблем рекомендуется регулярно публиковать рейтинги юридических компаний, расширять систему бесплатных консультаций для жителей различных регионов, повышать правовую культуру общества.

На российском рынке сохраняются перспективы для независимых адвокатов, оказывающих услуги корпоративным клиентам по разрешению споров, связанных с применением налогового законодательства. Будет расти спрос на услуги в области антимонопольного регулирования и права интеллектуальной собственности. В этих сферах возможно увеличение персонала. Мелкие компании смогут увеличить прибыль при условии выбора узкой специализации и использования новых технологий. Открываются широкие перспективы для специалистов со знанием международного права и иностранных языков.

Появление новых тенденций на рынке требует серьезного *переосмысления роли юридической профессии* и пересмотра требований, предъявляемых к выпускнику юридического вуза. Набор профессиональных компетенций юриста расширяется, поскольку с внедрением инновационных технологий изменяются методы ведения бизнеса.

Кардинальные изменения в сфере бизнеса не могут не привести к смене научной и образовательной парадигм. Сегодняшние студенты будут работать в мире, где постоянные изменения являются нормой, поэтому необходимо усовершенствовать систему подготовки кадров для обновленной юридической отрасли. Студенты должны изучить передовой опыт российских и западных юридических компаний. Они могут отслеживать изменения на рынке юридических услуг, знакомясь с материалами современных СМИ и просматривая профессиональные журналы. Но также важно учитывать соответствующие изменения при планировании новых университетских курсов.

В рамках курса «Английский язык в сфере предпринимательского права», который ведется на английском языке на кафедре юридического перевода МГЮА, у студентов есть возможность изучить новые тенденции на рынке, обсудить новые бизнес-модели, возможности применения новых стратегий на российском рынке, получить представление о юридической фирме будущего и выработать соответствующие навыки работы с правовой информацией.

Допуская, что процент выпускников-юристов, идущих на работу в другие отрасли экономики, очень высок, логичным будет предположить, что многих заинтересуют курсы с двойной специализацией. Кроме права, студентам будет интересно более глубоко изучить другие предметы и научные направления — социологию, политологию, медицину, журналистику. Можно предложить курсы более узкой направленности. Междисциплинарный и интердисциплинарный подходы к обучению будут очень востребованы.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Рынок труда : учебник / под ред. В. С. Буланова и Н. А. Волгина. — М. : Экзамен, 2007. — 479 с.
2. Яшина О. В. Применение современных образовательных технологий при обучении иностранному языку в рамках дополнительного профессионального образования // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). — 2020. — № 1. — С. 97—101.
3. Calabresi G. The Future of Law Economics. Essays in Reform and Recollection. — New Haven ; London : Yale university press, 2017. — 228 p.
4. Katsh E., Rabinovich-Einy O. Digital Justice: Technology and the Internet of Disputes. — OUP, 2017. — 242 p.
5. Susskind R. The End of lawyers? Rethinking the Nature of legal services. — OUP, 2010. — 303 p.
6. Susskind R. Tomorrow's lawyers. An Introduction to Your Future. — OUP, 2013. — 180 p.
7. Winter H. Issues in Law and Economics. — Chicago ; London : The University of Chicago Press, 2017. — 233 p.

