

ЕСТЬ ЛИ У ЮРУСЛУГ

По России семимильными шагами идет уберизация (от англ. Uberize) – новый западный тренд, которому пророчат большое будущее. Российский рынок еще только адаптируется к появлению P2P-проектов, но многие пользователи Интернета уже сейчас активно пользуются через убер-сервисы услугами курьеров, грузчиков, перевозчиков, строителей, мастеров по ремонту бытовой техники, дизайнеров, фотографов, программистов. Один за другим появляются роботизированные и автоматизированные ресурсы, позволяющие составить юридические документы, провести правовую экспертизу. Это все заставляет задуматься: а есть ли убер-будущее у юридических услуг? Каковы перспективы их уберизации и роботизации? Мы попросили ответить на этот вопрос игроков юридического бизнеса в России.

НЕ ЧИСЛОМ, А УМЕНИЕМ



Денис БЕЛЯЕВ,
партнер, компания DS Law,
г. Москва



Татьяна КОТЕНКО,
старший юрист, компания DS Law,
г. Москва

Уберизация – новый тренд, характеризующийся появлением интернет-платформ, соединяющих заказчика непосредственно с исполнителем. Для уберизации также характерны рейтинговая система оценки исполнителей и участие платформы в качестве агента при оплате услуг. Классический пример уберизации услуг – сервис «Яндекс.Такси».

Спрос на уберизацию юридических услуг рождает предложение: на западе действуют платформы Rocket Lawyer, LegalZoom, Jurbid, Avvo, LawDingo, LegalHero, UpCounsel, Co-op Legal Services и другие. В России известны сайты 9111.ru и pravoved.ru, работающие главным образом как «биржи» в сфере консультирования физических лиц. Сайт pravoved.ru, по сообщениям СМИ, имеет намерение также развивать B2B-направление. С B2B работает набирающий известность ресурс LegalSpace, помогающий найти юриста в любой точке мира.

Большинство указанных сайтов позволяют клиентам получить ответ на правовой вопрос с использованием удобного интерфейса быстро и за цену ниже предлагаемой офлайн-юристами. Эти сервисы уже сделали поиск юриста более эффективным, повысив конкуренцию в тех областях, где уберизация набрала обороты.

Успех бизнес-модели платформ, ориентированных на традиционно считающийся низкомаржинальным сектор услуг физическим лицам и малому бизнесу, зависит от того, удастся ли им интенсивно наращивать базу пользователей, монетизировать их, а также убедить клиентов прибегать к услугам платформ повторно.

Уберизация в сегментах не массового спроса (M&A, сделки, требующие значительной экспертизы либо высокой степени конфиденциальности) в перспективе возможна при условии, что онлайн-платформы позволят поддерживать доверие между клиентом и консультантом и соблюдать коммерческую тайну.

Тем не менее Интернет существенно облегчил бизнесу поиск нужного профессионала. Компании используют сайты для размещения тендеров, электронные рей-

тинги юрфирм, рекомендательные сервисы, с помощью онлайн-бирж поручают небольшие проекты фрилансерам. Это позволяет клиентам выбирать удобные условия сотрудничества с юридическими консультантами.

Уберизация как таковая не предлагает прорывные технологии, но будущее, как представляется, именно за ними. Мир движется к автоматизации юридической работы, один за другим появляются роботизированные и автоматизированные ресурсы.

Для многих юристов это риск: исследования Оксфордского университета и компании Deloitte обещают, что в течение следующих 20 лет работы заменят многих юристов, выполняющих рутинную работу. Юридические профессионалы, выполняющие нетривиальные задачи, напротив, могут рассчитывать на стабильность. Рецепт выживания в профессии – работать не числом, а умением: научиться стандартизировать выполняемую работу, организовывать автоматизированные системы управления знаниями, формулировать задачи самообучающимся алгоритмам, предлагая клиенту заточенный под его нужды hi-end продукт по привлекательной цене.

Тем, кто готов перестроить свою практику, автоматизация уже открывает массу возможностей. Так, машинное обучение, использующее знания юристов ведущих фирм, уже помогло создать системы, анализирующие договоры. По заявлениям разработчиков одного из таких решений, их продукт был использован для успешного анализа сделок на общую сумму более 100 млрд долл. Также новые способы работы с данными уже позволяют быстро и точно оценить судебные риски.

Инновации столь привлекательны, что в последние годы стало набирать силу направление Legal Tech: появились юридические стартапы, на западе в процесс активно включаются университеты и юридические фирмы, основывающие свой бизнес на технологиях. В лучших традициях IT-стартапов проводятся юридическо-технологические хакатоны. ▶

ПРЕДЕЛ ЭВОЛЮЦИИ



Александра ВАСЮХОВА,
партнер, руководитель Группы технологий и инвестиций, юридическая фирма VEGAS LEX,
г. Москва

Юридические услуги очень разные. Между представлением интересов обвиняемого и сопровождением сделки M&A общего мало, несмотря на то что и тем и другим занимаются юристы. Разнообразие продуктов, предлагаемых юридическими фирмами и частнопрактикующими специалистами, не позволяет составить единый прогноз для всего юридического рынка, равно как и представить какую-то универсальную бизнес-модель для высокотехнологичного сервиса наподобие Uber на этом рынке.

Уберизации по определению поддаются только высокостандартизированные услуги. Это так называемые коммоди-

ти – понятные для потребителя продукты стандартного качества, поставщики которых конкурируют главным образом по цене. На нашем рынке к таковым можно отнести сравнительно небольшое количество услуг. Это может быть составление стандартных юридических документов или прохождение различных административных процедур под ключ вроде регистрации ООО или получения лицензии. Значительные перспективы коммодитизации открывает сфера услуг для физических лиц.

В целом же российский юридический рынок еще сравнительно молод, многие продукты находятся в самом начале процесса стандартизации. Спросу на сложные и высокоиндивидуализированные продукты способствует бурно развивающаяся регуляторная среда. Кроме того, значительная часть юридических услуг традиционно предполагает наличие доверительных отношений между клиентом и консультантом, определенной истории взаимоотношений между ними. Уберизовать такие услуги в принципе невозможно, да и незачем.

У бизнес-модели Uber есть еще два важных ограничения. До сих пор она была эффективна в сферах, где услугу способен оказать один человек. Если услугу оказывает команда исполнителей, связанных какими-то организационными отношениями вне убер, то сам сервис теряет смысл, так как происходит дублирование организационной функции. Поэто-

му в тех вопросах, которые требуют участия команды юристов, шансы убер невелики.

Другим существенным ограничением является то обстоятельство, что такая бизнес-модель приживается в тех сферах, где сделки носят повторяющийся или даже регулярный характер. Если вам необходимо составить завещание, то вопросы цены и удобства вряд ли будут самыми важными. Да и второй раз для оформления завещания вы вряд ли воспользуетесь убер. Можно, конечно, расширить спектр предоставляемых услуг, но тогда возникнут проблемы со стандартизацией процессов, и в итоге сервис может превратиться в доску объявлений.

Тем не менее уже сейчас в России появляются юридические сервисы, похожие на Uber или использующие отдельные элементы его бизнес-модели. Они не избавляют от посредника в отношениях и не берут на себя все основные бизнес-функции, но при этом агрегируют предложения и представляют инструменты поиска юристов для конкретного кейса. Есть и онлайн-магазины готовых документов, подготовленных сторонними консультантами.

Однако эти сервисы пока что ближе к уже упомянутым доскам объявлений или в лучшем случае интернет-магазинам, нежели к полноценному убер. Не исключено, что на данном этапе это предел эволюции убер-сервисов на рынке юридических услуг. ▶

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ – ГЛАВНОЕ



Чермен ДЗотов,
основатель сервиса «Найдем адвоката»,
основатель Международного клуба юристов,
г. Москва

Роботизация и уберизация юридических услуг – это не будущее, это настоящее. Роботизация – это когда машина заменяет юриста, без выходных и обедов обрабатывает запросы клиентов, штампует стандартные документы. Основная задача – научить машину думать, самообучаться и анализировать большие объемы данных. Это сложно, но этим занимаются.

Преуспела в этом американская компания LegalZoom (в 2014 году ее оценили в 425 млн долл.).

Уберизация – это создание условий (площадок) для эффективного и качественного оказания услуг без отказа от живых людей как конечных исполнителей. В переводе на рынок юридических услуг – это объединение юристов и фирм в единую базу, настройка сбора клиентских обращений и внедрение алгоритмов для быстрого и точного соединения клиентов и юристов друг с другом.

Преимущества такой модели для клиентов – это простота использования (нужно только сформулировать задачу на сайте или по телефону) и скорость (с клиентом связываются в течение нескольких минут). Но самое ценное – это возможность получить более выгодное предложение по качеству и цене за счет огромной базы юристов-исполнителей. В самых крупных юридических фирмах России с многолетней историей 200–300 юристов в четырех–пяти городах; в сервисе «Найдем Адвоката», который мы развиваем с 2013 года, уже 2000 юристов в 250 городах.

Все это возможно за счет использования модели, когда юристы не сидят на окладе и не воспринимают наш сервис как единственный источник клиентов, но с удовольствием присоединяются к нам,

ведь участие бесплатное, а платить комиссию сервису нужно только после получения оплаты от клиента.

Но, как обычно бывает, не все так просто. На рынке такси, откуда к нам пришла уберизация, ключевые параметры точного соединения водителя с клиентом – это уровень авто, расстояние и стоимость поездки. Участники рынка быстро научились их контролировать и имеют успех.

На юридическом рынке параметры другие. Расстояние и стоимость важны, но на первое место выходит специализация – соотношение задачи клиента с навыками юристов из базы.

Да, любители быстрых денег пытаются строить сервисы по подбору юристов без внимания к специализации (на любой вопрос может ответить любой юрист) и даже без проверки кандидатов, но все это юридический фастфуд. А навыки юриста – это то, за что его действительно ценят.

Совокупность узких навыков (специализация) образует огромную паутину из десятков тысяч нелинейных значений. Анализ этой паутины ложится в основу выбора юриста для решения задачи конкретного клиента. И это существенно затрудняет процесс запуска убера для юристов.

Но все это реализуемо. И вы можете наблюдать это в сервисе «Найдем Адвоката». ▶

УБЕР-БУДУЩЕЕ

ИДЕАЛ ТРУДНО ДОСТИЖИМ



Денис КАЧНИН,
управляющий партнер, Адвокатское бюро
«Качнин и Партнеры»,
г. Санкт-Петербург

Я бы не стал драматизировать процессы внедрения технологий в нашу жизнь и профессиональную деятельность. Безусловно, сервисы, аналогичные UBER, появляются и в нашей сфере, создавая более благоприятную инфраструктуру для потребителя. Не секрет, что основная идея, стимули-

рующая развитие подобных сервисов, это нацеленность на мгновенное удовлетворение потребностей. Этот идеал труднодостижим в юридическом бизнесе в силу многих причин, и до качественного массового продукта предстоит пройти еще длинный путь.

Основным фактором, как ни странно, является незначительный размер рынка юридических услуг. Он ни в какое сравнение не идет с тем же рынком услуг такси или бронирования отелей, например. Как любит говорить один мой знакомый коллега, наш бизнес – это «шуршание орехов», то есть вроде бы мы очень заметные и громкие, но в реальном денежном выражении результаты нашей деятельности относятся к микробизнесу и не интересны крупным игрокам IT-индустрии. Поэтому в обозримом будущем появление качественного российского продукта маловероятно.

В то же время было бы глупо отрицать объективные процессы, набирающие обороты в сфере IT. Рано или поздно мы столкнемся с тем, что процесс поиска адвоката или юриста главным образом для ведения личных дел

будет оцифрован, сами эксперты рейтингованы потребителями и обсуждены в комментариях. Однако эта тенденция коснется далеко не всех видов юридической помощи.

По моему убеждению, новые технологии найдут широкое применение в сегменте B2C, в B2B – только в отношении коммодифицируемых услуг или так называемых коробочных сервисов, которые могут продаваться типовыми пакетами, то есть там, где один исполнитель может быть заменен другим без значительных последствий для самой услуги. В сегменте же высокоценностных услуг, где обычно требуется исключительная квалификация, а также в отношении фидуциарных услуг, требующих высокой степени доверия клиента, время технологичных решений придет не скоро.

Апологеты уберизации утверждают, что вскоре все, что может быть лишено посредников и переведено в состояние сервиса или приложения, рано или поздно будет приведено в это состояние. Однако человеческие отношения, личное участие и доверие не поддаются оцифровке. ➤

ЗАМЕНИТЬ ЮРИСТА НЕВОЗМОЖНО



Сергей ПЕПЕЛЯЕВ,
управляющий партнер,
компания «Пепеляев Групп»,
г. Москва

Автоматизация бизнес-процессов – важная задача развития любой современной компании. В «Пепеляев Групп» мы используем программы и системы, способ-

ные облегчить жизнь юриста и административного персонала в юрфирме, существенно сэкономить время на выполнение различных задач.

Основные направления по автоматизации, которые используем и развиваем мы: CRM-система (документооборот, система обмена знаниями), система биллинга, мониторинг судебных дел, система объединенных коммуникаций. Все делается для улучшения качества, для удобства и повышения скорости работы юриста.

Кроме того, в последнее время часто поступают запросы от клиентов, связанные с автоматизацией работы по проектам. Во многих крупных международных корпорациях уже функционируют собственные программы автоматизации процессов, с которыми приходится работать всем контрагентам.

Однако надо понимать, что в данном случае речь идет об экономии времени на выполнение абсолютно конкретных задач, при этом полностью заменить юриста на данном этапе, да и в будущем, не может ни одна из систем. ➤

В ПОЛЬЗУ ЗАКАЗЧИКОВ



Анна КОНЬЕВА,
директор, Центр правового
обслуживания,
г. Москва

Уберизация (автоматизация) активно проникает в различные сегменты экономики. На сегодняшний день уберизация широко используется для автоматизации процессов заказа такси, в сфере недвижимости (аренды), продажи жилья и других сферах.

Автоматизация услуг актуальна особенно для крупных населенных центров с высоким спросом на услуги.

Однако не все услуги могут быть уберизированы, или автоматизированы. Есть сегменты рынка, где сложно представить себе автоматизацию многих процессов. Это области, где важную роль играет личное участие человека в процессе оказания услуги, и это касается по большей части и сферы юридических услуг.

Так, автоматизация юридических услуг возможна при выполнении типовых задач, где существуют единичные утвержденные формы докумен-

тов и стандарты. Это такие услуги, как подготовка кадровых типовых документов, некоторых регламентов, корпоративных документов. Также возможна автоматизация некоторых процессов, например запись на прием к юристу, получение дистанционно стандартной консультации, анализ на наличие наиболее распространенных рисков по той или иной сделке исходя из заданных параметров. У зарубежных коллег, например, есть система, которая анализирует ключевые антимонопольные риски сделок M&A.

Основная проблема уберизации юридических услуг в РФ состоит в том, что законодательство и процессы оформления часто меняются. Можно автоматизировать юридические услуги, но нужно иметь в виду, что программное обеспечение устареет, его необходимо постоянно актуализировать в соответствии с новым законодательством. А это означает, что юридические компании понесут существенные финансовые издержки.

Например, один из наших партнеров – юридическая компания – попыталась автоматизировать для клиентов корпоративные процедуры, но заработать на этом оказалось довольно сложно, так как последовал ряд глобальных изменений в Гражданском кодексе РФ, Законе об акционерных обществах. В настоящее время данная компания не успевает вносить корректировки в программу, следовательно, использование программы сведено к минимуму.

Что касается выполнения сложных или нестандартных задач юридическими компаниями (к примеру, поиска решения в спорной ситуации, представительства в суде), то недостаточно простого использования технологического сервиса. В первых, по причине того, что все ситуации уникальны, для их решения необходимо учитывать множество факторов, которые может выявить только опытный и профессиональ-

ный юрист. Во-вторых, предпочтения заказчиков юридических услуг зачастую не вписываются в типовые и стандартизированные схемы. К примеру, с 2015 года в российском законодательстве закреплена возможность регистрации юридических лиц, работающих на основе типового устава, утверждаемого государственным органом. Однако даже в этом случае у профессиональных участников оборота есть свои предпочтения относительно вопросов управления, полномочий органов и т. д., которые не могут быть учтены типовой формой.

Несмотря на внедрение IT-технологий во все сферы жизни общества, у пользователей (заказчиков) все же остается доля недоверия к ним. Тем более что личность и квалификация юриста имеют преимущественное значение для клиентов юридических компаний.

Многим российским юридическим компаниям сейчас интересна автоматизация вспомогательных сервисов по отношению к основному юридическому бизнесу, то есть не автоматизация услуги и процесса в чистом виде, а, например, подбор кадров, подача документов на участие в тендерах.

Перечень услуг, где возможна уберизация, думаю, будет с каждым годом расширяться, что в целом положительно для заказчиков и может иметь значительное конкурентное преимущество для юридических компаний, так как позволит предлагать потребителям лучшую цену и скорость оказания услуг, а также экономить на внутренних бизнес-процессах.

Конечно, нельзя достоверно прогнозировать будущее уберизации юридических услуг. Это во многом зависит от развития и внедрения новых технологий. То, что сегодня кажется невозможным, завтра станет необходимостью, без которой нельзя обойтись в повседневной деятельности. ➤

СЕРЬЕЗНЫЙ БИЗНЕС ОСТОРОЖЕН



Алексей МОРОЗОВ,
партнер, Адвокатское бюро «Энсиора»,
г. Москва

Уберизация, то есть использование компьютерных сервисов (бизнес-агрегаторов), позволяющих клиенту найти необходимого ему юриста, на мой взгляд, если и имеет перспективу, то только в отношении массовых юридических услуг, пользующихся спросом в основном у физических лиц. К такого рода услугам можно отнести сопровождение семейных, трудовых, наследственных, жилищных споров, оформление прав на недвижимость, консультирование в области миграционного законодательства и т. п.

Собственно, сегодня убер-сервисы расчитаны в первую очередь именно на граждан-потребителей.

Серьезный бизнес подходит к выбору юридических консультантов более осмотрительно и вряд ли доверится бизнес-агрегатору при подборе юристов для сопровождения крупной корпоративной сделки или значимого судебного спора.

Развитие в юридической сфере роботизации, то есть электронных сервисов, позволяющих клиенту получить юридическую услугу, введя в систему необходимые для этого исходные данные, зависит пре-

жде всего от развития системы электронного правосудия и оказания электронных государственных и муниципальных услуг.

Зарегистрировать права на недвижимость или юридическое лицо уже сегодня можно с использованием сервиса «Госуслуги», не прибегая к помощи юристов. Подобного рода сервисы могут быть интегрированы и в систему электронного правосудия. При вводе необходимых данных система могла бы сама формировать типовое обращение (например, исковое заявление о взыскании страхового возмещения по КАСКО или ОСАГО, заявление о выдаче судебного приказа на взыскание алиментов, жалобу на постановление о наложении административного штрафа и т. п.), принимать оплату государственной пошлины и направлять сформированное обращение с приложениями в соответствующий по подведомственности и подсудности суд. К сожалению, пока система электронного правосудия (особенно в судах общей юрисдикции) развита не так хорошо, и вместо использования электронных сервисов граждане приходят в суд и сами переписывают размещенные на информационных стендах образцы заявлений.

Если юридическая ситуация не является стандартной и требует индивидуального подхода к ее решению (большинство юридических фирм, обслуживающих в первую очередь бизнес, как правило, работают именно с такими ситуациями), заменить работу юриста не способна ни одна роботизированная система. И конечно, использование современных технологий не отменяет значимости выступления юриста в суде, формирования им доказательственной базы по делу, опровержения доводов процессуальных оппонентов. Пока судебные споры рассматриваются живыми судьями, а не компьютерами, юристы точно не останутся не у дел. ➤