



**ЖАННА ТОМАШЕВСКАЯ,**  
управляющий партнер «Томашевская и Партнеры»

*Нужно бежать со всех ног,  
чтобы только оставаться на месте,  
а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!*  
Льюис Кэрролл «Алиса в Стране чудес»

## Как новые технологии меняют структуру юридической фирмы

Пока поклонники движения современных луддитов возмущаются, на рынке, как грибы после дождя, появляются LegalTech-решения, позволяющие автоматизировать составление типовых договоров, защиту интеллектуальной собственности или исковую работу. О том, как эти события запускают пока еще небольшие, но системные изменения, которые могут привести к «тектоническим сдвигам» в юридической профессии, рассуждает Жанна Томашевская. «Технологии меняют не только привычный порядок работы юридической фирмы, но и наши представления о праве, ожидания рынка от юристов и представление о продукте, получаемом от нас клиентами», — уверена она.

### «На ракете к космическим высотам»

Перефразируя Льва Толстого, можно сказать, что все успешные юридические фирмы похожи одна на друга, а все несчастные несчастливы по-своему. В очень упрощенном виде классическую структуру юридической фирмы можно представить в виде пирамиды, верхушку которой составляет самый престижный немногочисленный класс — партнеры, середину — опытные юристы, нижнюю часть — наиболее многочисленный младший персонал, на которого возлагается основной объем технической работы. Подобная модель выстроена благодаря наличию у партнеров «сакрального знания» и доступа к клиентам. Предполагается, что партнерство — это высшая ступень эволюции и желанный финиш любой юридической карьеры. Техническая же работа — этап, который проходят все. Работа юриста среднего звена представляет собой уже более осознанный труд, но все же не партнерский.

Зачем клиентам нужны все эти люди? Традиционный ответ юристов, который можно прочесть на большом количестве сайтов юрфирм, примерно таков: «Потому что мы самые умные и качественно выполняем юридическую работу, поскольку у нас есть тренинги, стандарты и лучшие люди».

Создавая фирму, я понимала, что классическая пирамидальная структура уже не является оптимальной, но конструктивное решение еще только предстояло нащупать. Я вижу на практике следующие вызовы, стоящие перед современной юридической фирмой: новые люди, новый подход клиентов к работе юрфирмы, новые задачи...

**Вызов первый: новые люди.** Основу юридической фирмы должны составлять молодые юристы. Они вливаются в наш коллектив каждый год, вот только с их приходом сложно обеспечить мягкую смену поколений. Юристы новой волны не такие, как их предшественники. Будучи нацеленными на жизнь, наполненную смыслом и личностным

ростом, они не хотят заниматься рутинной работой. Редкая партнерская беседа обходится без упоминания того, что пришедшие в фирму новые люди не желают два года стоять у принтера. Самое интересное то, что эти люди больше не готовы ждать семь лет и для того, чтобы стать партнерами. Вообще, «стать партнером» для них больше не является волшебной пилюлей от всех болезней. Прочное и надежное в прошлом основание пирамиды ныне пошатнулось, и в будущем желающих находиться в нем будет становиться все меньше.

**Вызов второй: новый подход клиентов к работе юрфирм.** Клиенты более не желают платить юристам за техническую работу. Их отказ оплачивать труд административного персонала и младших юристов все чаще становится одним из условий договоров, заключаемых с юридическими фирмами. При этом технические требования к качеству работы неуклонно повышаются. Клиенты щедро инвестируют в IT и обучение своих сотрудников самостоятельному обслуживанию рабочих процессов. Зачастую это получается у них даже лучше, чем у внешних юристов. В новом мире конкурентами становятся не другие юридические фирмы, а внутренние юридические департаменты. С каждым годом они набирают силу, а бюджетные ограничения только подстегивают их к эффективной работе.

**Вызов третий: новые задачи.** Клиенты хотят получать не абстрактные консультации по правовым вопросам, а решения прикладных задач, стоящих перед ними. Эти решения должны быть экономически оправданными, материалы фирмы — восприниматься людьми из области коммерции легко, без перевода с формально-юридического языка на «человеческий».

Технологии стали органичным ответом на указанные вызовы, они же позволили фирмам начать эволюционировать к более современной структуре «бриллианта» или «ракеты». В такой структуре мы тоже видим верхушку немногочисленных партнеров, сильное ядро из независимых и самостоятельных ассоциатов среднего и старшего звена и внизу совсем немногочисленную группу младших юристов. Наблюдения по поводу того, что пирамида как модель юридической фирмы устарела, конечно же, не новы. Первые исследования данного вопроса, которые мне удалось обнаружить, датируются 2006-м годом<sup>1</sup>. Единственная новость заключается в том, что уже начали появляться решения, которые сейчас способны ускорить эту трансформацию, а в будущем сделают ее неизбежной.

<sup>1</sup> George P. Baker & Rachel Parkin. The Changing Structure of the Legal Services Industry and the Careers of Lawyers, 84 North Carolina Law Review, 1635. (2006).

## В новом мире конкурентами становятся не другие юридические фирмы, а внутренние юридические департаменты

Эволюционирование к новой модели происходит по воображаемой лестнице, где давление рынка подталкивает к новым решениям, ведущим к постепенному усовершенствованию рабочих процессов и внутренним изменениям.

### Стартовая юридическая позиция больше не рутинна

В отношении первых двух вызовов можно сказать, что желания молодых юристов удачно совпали с требованиями клиентов: первые не хотят делать рутинную работу, вторые — платить за нее. При таком давлении снизу и сверху только и остается сделать боковой маневр и передать эту самую работу алгоритму. Мы внедряем решения, которые автоматизируют нашу базу договоров для внутреннего использования, а недавно договорились с одним из клиентов о тестовой автоматизации рутинного документооборота между ним и нашими юристами. После запуска такого проекта юристы клиента смогут создавать типовые документы самостоятельно, не обращаясь к младшим юристам нашей фирмы. Исходя из нашего опыта, хочется отметить, что к отказу от этой работы лучше подготовиться заранее, а высвободившееся время тратить на решение более сложных задач.

### Функционал на стыке IT и права

Такой подход меняет функционал младших юристов. Если раньше они занимались составлением типовых документов, то теперь внедряют автоматизацию данной функции внутри фирмы, а в будущем смогут делать это и для клиентов. Таким образом, молодое поколение проходит совершенно уникальный тренинг и имеет возможность развиваться вместе с рынком. Рискну предположить, что из этих молодых людей вырастут совсем другие партнеры. У старших юристов фирмы, конечно, есть такие же возможности для экспериментирования с технологиями, но они более склонны доверять старым способам производства и фокусироваться на текущих проектах.

## Быстрый рост от грейда к грейду

Доверив работу алгоритму, юрист на старте карьеры начинает применять полученные в университете знания, быстрее набирается опыта на реальных проектах и ускоренными темпами продвигается по карьерной лестнице. Опережающий по сравнению с традиционной моделью карьерный рост удачно соответствует запросам молодого поколения. Уже сейчас очевидно, что после успешного внедрения только одного продукта, автоматизирующего нашу базу договоров, нам понадобится меньше младших юристов. Со временем набор таких ограничится несколькими юристами в год.

## Перераспределение численности персонала по грейдам

Что касается второго и третьего вызовов, то задачи, которые последнее время встают перед фирмой, оказываются все более тесно связаны с бизнесом, решение их под силу только опытным юристам. Однако теперь это уже перестает быть проблемой, поскольку большое количество младших юристов фирме не требуется. В новой модели работы фирмы младших юристов очень мало, и каждый из них представляет собой «бриллиант, подлежащей бережной шлифовке» и «штучную инвестицию» в будущее, а не «руки и ноги», необходимые для технической работы.

## Роль партнеров: от контроля к развитию бизнеса и сотрудников

Плавно поменялись роль партнеров и стиль управления. Партнерам нужно ориентироваться на результат и предлагать клиентам прикладные решения. Для смещения фокуса с процесса на результат, развития бизнес-навыков у старших юристов или «шлифовки» молодых кадров необходимо время — и эту потребность можно удовлетворить за счет использования технологий.

В настоящее время для высвобождения времени партнеров мы работаем над автоматизацией договорной работы и внедряем электронные личные кабинеты сотрудников, где будет размещена информация по грейдам, планам развития и другие полезные для юристов и их менторов сведения. Личный кабинет помогает не терять фокус и в любой нужный момент возвращаться к данным о сотрудниках. К примеру, я создала для себя отдельный раздел «Моя команда» и взяла за привычку делать пометки в карточке каждого коллеги по мере возникновения адресуемых ему идей или потребности в обеспечении обратной связи с ним.

## Переосмысление продукта

Хорошие базы данных и конструкторы заставляют переосмыслить ценность юридической работы и начать видеть ее за пределами подготовки документов или заключений. К примеру, после разбора такого «сакрального» процесса как подготовка сложного акционерного соглашения мы с удивлением осознали, что в целом уникальным является чувство права, позволяющее выбрать верную юридическую концепцию, проектный опыт, предложить клиенту то или иное коммерческое решение, умение отстаивать его на переговорах, а не сам процесс компиляции первого документа из базы прецедентов. После такой внутренней «шоковой терапии» (как, разве процесс написания акционерного соглашения не уникален?!) реакция в виде раздраженного отрицания быстро сменилась принятием, после чего стало проще фокусироваться на принесении клиентам коммерческой пользы и генерации решений по их проектам. Осознание проблемы — это 50 % ее решения, так что технологии помогли нам сосредоточиться на развитии у себя тех навыков, которые очень нужны сейчас нашим клиентам. Здесь основными «бенефициарами» реформ являются прежде всего старшие юристы и сами партнеры.

На мой взгляд, технологии порождают новые оригинальные требования к юристам. Чтобы быть полезным, партнер или старший юрист будущего должен прекрасно знать бизнес и коммерческие потребности клиента и в то же время иметь фундаментальные знания права на концептуальном уровне, выходящие далеко за пределы знания конкретных норм. В этих двух требованиях нет никакого противоречия, поскольку только глубокое понимание теории позволяет не просто цитировать закон или описывать положения договора, а видеть объемную «картинку» и применять нормы на практике, прогнозируя результат. Только фундаментальная академическая подготовка позволит в будущем свободно ориентироваться в изобилии автоматизированной информации. В конечном счете, у всех у нас давно есть «Консультант Плюс», но при этом разные люди пользуются им по-разному, извлекая разную пользу.

\*\*\*

Итак, поскольку рынок диктует свои условия, а клиент не готов платить за рутинную работу, которая не приносит ему очевидной ценности, юридическим фирмам придется принять новые вызовы и играть в другом эшелоне наравне с гибкими и эффективными конкурентами. В ином случае велик риск утраты жизнеспособности фирм и их ухода с рынка. Пока Роман Сергеевич Бевзенко продолжает выигрывать баттлы у робота, у всех у нас еще есть шанс.