

Барьеры цифровых инноваций в сфере интеллектуальных деловых услуг: кейс юридических фирм в Польше

Кшиштоф Дурчак

Аспирант, krzysztof.durczak@ue.poznan.pl

Марек Гнусовский

Старший преподаватель, marek.gnusowski@ue.poznan.pl

Мацей Лавринович

Профессор, m.lawrynowicz@ue.poznan.pl

Познаньский университет экономики и бизнеса (Poznań University of Economics and Business),
Польша, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

Аннотация

Цифровизация радикальным образом трансформирует профессиональную деятельность во многих отраслях экономики, однако юридические компании заметно отстают от других игроков рынка интеллектуальных деловых услуг (ИДУ) (*knowledge-intensive business services*, KIBS). Такое отставание юридического сегмента ИДУ актуализирует задачу выявления барьеров, препятствующих внедрению в нем технологических инноваций, по сравнению с поставщиками других ИДУ, которые находятся в авангарде глобального инновационного развития. Проанализировать причины этой ситуации позволяет смешанный подход, прагматически соединяющий дедуктивный и индуктивный методы анализа — количественный анализ юридических фирм ($n = 258$) с серией интервью с участниками рынка ($n = 28$), посвященных отношению к использованию технологий.

Исследование расширяет представление о факторах, которые сдерживают цифровую трансформацию малых

юридических фирм, действующих на периферии глобального рынка. Выявлены шесть барьеров: три связаны со спецификой работы отдельных юристов, два — с деятельностью юридических фирм в целом, а последний отражает общие ограничения для разработки технологий. Полученные результаты развивают дискуссию о технологическом прорыве в сфере юридических услуг. Если принять во внимание издержки «созидательного разрушения», сопротивление внедрению цифровых инноваций не выглядит иррациональным. В интересах роста, обеспеченного экономией на масштабах, эндогенные изменения в компаниях должны сопровождаться усилиями по преодолению фрагментированности локальных рынков, поскольку цифровые инновации развиваются в глобальном, преимущественно англоязычном контексте. Более глубокое понимание препятствий на пути внедрения технологических инноваций может помочь юристам, менеджерам и поставщикам юридических технологий (LegalTech) в решении наиболее острых проблем.

Ключевые слова: интеллектуальные деловые услуги; цифровая трансформация; юристы; юридические фирмы; профессиональные услуги

Цитирование: Durczak K., Gnusowski M., Ławrynowicz M. (2021) Obstacles to Digital Innovation in KIBS — The Case of Law Firms in Poland. *Foresight and STI Governance*, 16(1), 54–67. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.54.67

Obstacles to Digital Innovation in KIBS — The Case of Law Firms in Poland

Krzysztof Durczak

PhD Student, krzysztof.durczak@ue.poznan.pl

Marek Gnusowski

Assistant Professor, marek.gnusowski@ue.poznan.pl

Maciej Ławrynowicz

Professor, m.lawrynowicz@ue.poznan.pl

Poznań University of Economics and Business, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

Abstract

As digitalization continues to fundamentally change professional work, we examine obstacles to technological innovation in the legal sector, which is a notable outlier when compared to other knowledge-intensive business services (KIBS). This paper aims to explain the lower engagement with technological novelty in legal services in contrast to other KIBS spearheading global innovation.

We adopted a mixed-method approach, combining both deductive and inductive inferential modes in a pragmatic manner. We used a quantitative analysis of law firms ($n = 258$) to establish baseline observations that were used to understand the attitudes toward the use of technology in addition to interviews with individual lawyers ($n = 28$).

The study broadens the understanding of obstacles to digital change in small law firms operating on the periphery

of the global market. Six different barriers clustered in two groups were identified: three reflect the character of individual work, two are related to law firm performance, and the last reveals an overarching problem in technology design. The discussion extends the debate on technological disruption in legal services.

The reluctance to adopt digital innovations is not irrational when the drawbacks of creative disruption are considered. Endogenous change would require altering fragmented structures of local markets for companies to grow via an economy of scale. It is more likely that digital novelties will continue to develop from the global market delimited by the English language.

A better understanding of obstacles to technological innovation may serve lawyers, managers, and LegalTech providers with material concerns that need to be addressed.

Keywords: KIBS; digital transformation; lawyers; law firms; legal services; professional services

Citation: Durczak K., Gnusowski M., Ławrynowicz M. (2021) Obstacles to Digital Innovation in KIBS — The Case of Law Firms in Poland. *Foresight and STI Governance*, 16(1), 54–67.
DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.54.67

Уже в первом фундаментальном исследовании интеллектуальных деловых услуг (ИДУ) (*knowledge-intensive business services*, KIBS) (Miles et al., 1995) отмечалась ключевая роль поставщиков ИДУ в экономической системе. Акторы этого рынка предоставляют, обмениваются и транслируют специальные знания для удовлетворения потребностей и решения проблем других предприятий, что создает основу для нормального функционирования современной экономики (Miles, 2005). Кроме того, компании данного сегмента выступают агентами распространения новых идей (Miles et al., 2019), стимулируют организационные перемены (Santos-Vijande et al., 2012) и адаптируют инновационные решения к нуждам различных отраслей (Hertog, 2000).

Со времен Йозефа Шумпетера (Joseph Schumpeter) (Schumpeter, 1942) инновационная деятельность признается ключевым фактором социально-экономического прогресса (Aghion, Howitt, 1992). Вместе с тем растущее значение ИДУ в системном расширении горизонтов будущего (Sundbo, Gallouj, 1998) переворачивает перспективу и ставит вопрос о том, каким образом поставщики ИДУ создают инновации в ходе предоставления новых или усовершенствованных услуг по более низким ценам для производства стоимости своими клиентами. В немногочисленных исследованиях, посвященных данной теме, отмечена важность такой «обратной оптики» (Braga, Marques, 2016; J-Figueiredo et al., 2017).

В силу высоких темпов технологического развития, конкурентного давления и ожиданий клиентов компании сектора ИДУ считаются инновационными по определению (Toivonen, 2004). Так, обследование инноваций Европейского сообщества (Community Innovation Survey, CIS), которое с 2004 г. проводится в 27 странах ЕС, показывает, что поставщики ИДУ обычно позиционируют себя как инновационные компании. Средняя доля таких компаний среди поставщиков ИДУ на 33% превосходит средний уровень в экономике в целом и на 24% — в обрабатывающей промышленности (Gotsch et al., 2011). Впрочем, выборка не включала поставщиков юридических, бухгалтерских и рекламных услуг (Miles et al., 2019). В сходном исследовании (Hipp et al., 2015) доли инновационных фирм среди игроков рынка ИДУ и предприятий обрабатывающей промышленности оказались примерно равными, что неудивительно, поскольку поставщики, не учтенные в первом исследовании, склонны недооценивать степень своей инновационности, а их включение в последнее исследование, вероятно, сбалансировало результаты.

Расхождение в результатах двух приведенных исследований свидетельствует о неоднородном уровне инновационности поставщиков ИДУ, крайне различающихся по размеру, сфере деятельности, масштабу и спектру услуг. Далеко не все из них находятся на переднем крае технологического развития. Во-первых, малые предприятия в меньшей степени вовлечены в инновационную деятельность (в таких формах, как стратегический анализ, планирование развития, исследование рынка и поддержка сотрудников) (Vermeulen et al., 2005). Во-вторых, ИДУ традиционно предоставляются на локаль-

ных рынках (Miles, 2005), где инновационная мотивация уступает заинтересованности клиентов в первую очередь в понимании местной специфики. В-третьих, несмотря на неизбежную бюрократизацию крупных предприятий, значительные финансовые и кадровые возможности повышают их инновационный потенциал в сравнении фирмами меньшего размера (Bumberová, Milichovský, 2020).

Инновационность может принимать разные формы. В исследовании (Hipp et al., 2015) отмечаются существенные различия в типах создаваемых инноваций между поставщиками ИДУ. В Руководстве Осло, легшем в основу обследования CIS, инновации, понимаемые как «в значительной степени новые для фирмы» (OECD, 2018, p. 8), разделены на четыре категории (табл. 1), которые в свою очередь группируются на технологические и нетехнологические (Amara et al., 2016; Chichkanov et al., 2019).

Технологические инновации в той или иной форме используют до 77.7% поставщиков услуг исследований и разработок (ИиР). У большинства других ИДУ этот показатель лишь немногим превышает 50% (Hipp et al., 2015), а у игроков рынка рекрутинга и консалтинга (юридические, бухгалтерские, аудиторские, административные, маркетинговые исследования) находится на уровне лишь около 20%. Это вполне закономерно, учитывая, что инновационная деятельность, как правило, не рассматривается поставщиками профессиональных услуг как приоритетная (Brooks et al., 2018; LexisNexis, 2014), что выражается в сопротивлении новым технологиям, преобразующим традиционные подходы к ведению дел (Ribstein, 2010).

Инновации в юридических услугах

Среди поставщиков профессиональных ИДУ выделяется группа с наименьшей инновационной активностью, представители которой к тому же предпочитают внедрять нетехнологические инновации. Так, в двух исследованиях на материале Великобритании (Miles, 2005) и Германии (Schmidt, Rammer, 2007) кластер поставщиков юридических и бухгалтерских услуг занял самые низкие позиции. Столь очевидный техноскептицизм делает эти компании очевидным исключением из общего ряда.

Сосредоточимся на поставщиках юридических услуг как на неинновационном кластере ИДУ (Eurostat, 2008; Miles et al., 1995). Согласно распространенному мнению юристы не любят перемен и предпочитают проверенные решения (Windrum, Tomlinson, 1999), что явно отличает их от представителей других профессиональных ИДУ, которые оказывают преимущественно нестандартные услуги. Работая в высокоинтеллектуальной сфере, нацеленной на решение конкретных проблем, эти компании менее склонны к применению новых технологий (Miles et al., 1995). Определенную роль может играть и культурный фактор: юристы как ответственные за поддержание стабильности и предсказуемости редко воспринимают перемены с энтузиазмом (Felstiner, 2005). Даже признавая значение технологического прогресса (Gnusowski, 2017), они продолжают сопротив-

Табл. 1. Типы инноваций

Технологические	Нетехнологические
Продуктовые инновации предполагают усовершенствование существующих товаров и услуг или разработку новых для создания стоимости клиентом	Маркетинговые инновации состоят в целенаправленном изменении потребностей клиентов, преобразующем контекст, в котором товары и услуги позиционируются на рынке
Процессные инновации связаны с изменением способов производства и предоставления товаров и услуг	Организационные инновации включают ментальные модели, определяющие деятельность компании в области менеджмента, стратегического планирования и принятия решений

Примечание: эти категории использованы также для структуризации раздела «Результаты».

Источник: составлено авторами на основе (OECD, 2018).

лется «созидательному разрушению», происходящему во многих других областях (Chishti et al., 2020).

Описанный скептицизм трудно объяснить отсутствием доступных цифровых решений, поскольку автоматизация юридической деятельности через применение информационных технологий для создания новой стоимости компаниями (Sommarberg, Mäkinen, 2019)

происходит уже довольно давно. Автоматизация и оптимизация процессов повышают производительность, снижают издержки, упорядочивают предоставление услуг, снижают уровень человеческих ошибок и формируют инновационную культуру (Parida et al., 2019; Scott et al., 2019). Сегодня существует множество решений для автоматизации повседневных операций, управления и предоставления услуг в юридическом сегменте ИДУ. Области применения юридических технологий (*LegalTech*) представлены в табл. 2.

Прибегающие к помощи *LegalTech* компании (Chishti et al., 2020) стремятся повысить эффективность как внутренних (автоматизация стандартных задач и внедрение компьютерных инструментов работы), так и внешних аспектов своей деятельности (например, юридическая ответственность за действия с интеллектуальной собственностью) за счет новых технологических возможностей. Речь, в частности, идет о получении клиентами доступа к юридическим знаниям через специальные информационные системы и интерфейсы (например, чат-боты). Глобальная тенденция к усилению регулирования (Chishti et al., 2020) способствует росту спроса на правовую информацию и консалтинг, побуждая юридические фирмы оптимизировать свои услуги, сокращая издержки и сроки их предоставления.

Технологический прогресс побуждает юридические компании искать новые способы создания, передачи и

Табл. 2. Таксономия *LegalTech*

Направление	Функционал	Сферы применения
Юридические исследования	Обзор юридических ресурсов	Упрощение и ускорение поиска нужных нормативных актов, решений и прецедентов через базы данных и поисковые инструменты
Администрирование	Выставление счетов, управление затратами на предоставление юридических услуг	Оценка рентабельности инвестиций для внутренних или внешних заинтересованных сторон
	Управление знаниями, автоматизация экспертизы	Распространение юридических знаний внутри фирмы для облегчения использования ноу-хау Автоматизация отчетности, стандартизация рабочих процессов, поддержка сотрудничества, стимулирование исследований, использование прецедентов, регистрация решений
Контракты	Автоматизация составления контрактов	Автоматическое формирование новых контрактов Использование шаблонов или интерфейсов вопросов и ответов для предварительного ввода данных в новые контракты
	Анализ контрактов, необходимые процедуры проверки	Автоматизированный анализ существующих контрактов
	Менеджмент	Управление рисками на основе ранее заключенных контрактов, выявление рискованных положений
	Аналитика	Репозиторий контрактов, сопоставление и отслеживание обязательств, администрирование Извлечение данных из контрактов для мониторинга выполнения обязательств, тенденций и эффективности
Электронная подпись	Управление и контроль	Управление электронным документооборотом, ускорение авторизации
Поиск	Обработка цифровых данных	Инструменты поиска информации о судебных процессах, обеспечивающие сбор, идентификацию и анализ данных с помощью искусственного интеллекта
Права интеллектуальной собственности (ИС)	Управление портфелями ИС клиентов	Автоматическое отслеживание патентов, лицензий, товарных знаков и других форм ИС с помощью специальных инструментов
Арбитраж споров	Альтернативные варианты разрешения споров	Онлайн-платформы для арбитража, посредничества и переговоров, удешевляющие и ускоряющие разрешение конфликтов
Прогнозирование судебных решений	Оценка судебных рисков	Инструменты анализа старых судебных протоколов в целях прогнозирования исхода дела и поддержки стратегического выбора между судебным разбирательством и соглашением сторон

Источник: составлено авторами на основе (Chishti et al., 2020).

фиксации добавленной стоимости (Brooks et al., 2020), что дает исследователям основания говорить о надвигающейся революции в области оценки, получения, обработки и передачи правовых знаний (Susskind, Susskind, 2015). Столь радикальные перемены могли бы объяснить сопротивление юристов цифровым технологиям, если бы не современные тенденции в области занятости и оплаты труда, равно как и нетворческий характер самой этой деятельности, не связанной с личными контактами (Miles et al., 2019), которые делают подобные прогнозы, пожалуй, излишне драматичными.

Простую автоматизацию труда зачастую путают с расширенным искусственным интеллектом (ИИ) (Brooks et al., 2020). Если первая подразумевает устранение или замену рутинных операций, то ИИ пока весьма далек от того, чтобы стать альтернативой высшим когнитивным функциям человека, особенно профессионала. В юридическом сегменте ИДУ подобные решения, основанные на машинном обучении, предлагают поддержку, а не автоматизацию труда (о различиях между двумя подходами см. подробнее (Davenport, Kirby, 2016; Raisch, Krakowski, 2021)), что, возможно, повышает шансы на внедрение этих технологий в повседневную практику юристов.

Вместе с тем применение ИИ порождает ряд проблем, связанных с интеграцией новых инструментов в привычные рабочие процессы, а также с обеспечением конфиденциальности и кибербезопасности (Chishti et al., 2020). В крупных юридических фирмах успешное внедрение таких технологий зачастую влечет за собой ревизию всей бизнес-модели (Brooks et al., 2020). Тем самым инновации в юридическом сегменте ИДУ могут оказаться обоюдоострым мечом: с одной стороны, они способны помочь в профессиональной деятельности, однако их половинчатая реализация может привести к нежелательным сбоям, усиливающим общее сопротивление. В краткосрочной перспективе эффект новых технологий в сфере юридических услуг будет скорее эволюционным, чем радикальным (Alarie et al., 2018).

При всем значении поставщиков ИДУ в стимулировании инновационной деятельности в современной экономике такие компании весьма разнородны, а создание и внедрение инноваций в различных видах ИДУ имеют заметную специфику. В особенности это касается юридических услуг, и дело вовсе не в отсутствии на рынке цифровых решений или угрозе замены юристов машинами либо ИИ. Интересным исключением юридические фирмы делает скорее нежелание использовать технологические достижения в условиях глобальной цифровой трансформации, чему посвящен дальнейший анализ.

Контекст исследования

Немногочисленные источники по рассматриваемой теме посвящены преимущественно глобальным юридическим фирмам, работающим с англоязычными клиентами (Brooks et al., 2020). На материале Польши

проанализируем вызовы, с которыми сталкиваются компании вне англоязычной зоны (мирового *lingua franca*), а также малые фирмы, составляющие большинство на местном рынке. Актуальность кейса этой страны обусловлена, во-первых, переходным типом национальной экономики, а во-вторых, показательностью ее примера для стран Центральной и Восточной Европы, следующих по сходному пути с 1989 г.

Бурный рост польской экономики в течение последних двух десятилетий сопровождался расширением масштабов международной торговли и формированием новых отраслей общего и коммерческого права. В момент основания юридических фирм 20 лет назад трудно было вообразить себе современную Польшу. Ранние предприниматели и инвесторы, их поставщики, консультанты и сотрудники заново определяли свои экономические роли, а их инновационные и деловые качества зачастую намного опережали существовавшую юридическую инфраструктуру. Переход к рынку предполагает принятие прецедентных решений, часть которых впоследствии становятся стандартной юридической практикой. По мере укрепления польской экономики и развития финансовых институтов менялись требования и ожидания клиентов, а усложнение сделок предопределяло спрос на расширение спектра юридических услуг (Chadbourne & Parke LLP).

На фоне экономического подъема происходило радикальное смягчение профессиональных требований к предоставлению юридических услуг, в результате чего численность юристов выросла до 65 000 в 2020 г. (в 2004 г. их было 23 000). Однако, несмотря на стремительный рост предложения, спрос на этом рынке оставался относительно низким: в течение пяти лет, предшествовавших 2017 г., лишь 14% потребителей и 50% предприятий пользовались юридическими услугами (Gnuszowski, 2017). Поскольку соответствующей практикой занимаются преимущественно небольшие фирмы, уровень конкуренции между ними крайне высок. Крупных юридических фирм в Польше немного — штат лишь 36 компаний превышает 50 человек¹ (Rzeczpospolita, 2020). Это очень скромные значения на фоне глобальных юридических фирм, ориентированных на англоязычных клиентов (Brooks et al., 2020). Кроме того, конкуренция в данном сегменте ИДУ практически не имеет профессиональных границ, поскольку солиситоры и барристеры наделены сходным статусом.

В совокупности все эти факторы обеспечивают высокую конкурентность и инновационность польского юридического рынка. Как и другие страны Центральной и Восточной Европы, Польша располагает современной технической инфраструктурой, построенной позже, чем в западных странах, практически с нуля, а общество положительно воспринимает инновационные решения (Gnuszowski, 2020). В этих условиях юридическая отрасль в Польше по-прежнему сопротивляется технологическим изменениям и стремится сохранить статус-кво. Это особенно заметно в политике коллегий адвока-

¹ 'Rzeczpospolita' Law Firm Rank 2020. <https://www.rp.pl/Rankingi/307279984-Ranking-Kancelarii-Prawniczych-Rzeczpospolitej-2020---wyniki.html>, дата обращения 15.12.2021.

Бокс 1. Выборочные вопросы обследования

Ниже приведены выдержки из анкеты, использованной в количественной части исследования (см. раздел «Методология»). Для краткости указаны только релевантные для нашей темы вопросы.

Вопрос 1. Оцените утверждение: «В ближайшие пять лет рыночные позиции моей юридической фирмы улучшатся».

Варианты ответа:

- Категорически не согласен
- Не вполне согласен
- Ни согласен, ни не согласен
- Отчасти согласен
- Полностью согласен.

Данный элемент учитывался в качестве независимой переменной в поэтапной регрессии и в окончательной модели, представленной в табл. 3.

Вопрос 7. Оцените актуальность перечисленных ниже факторов конкуренции по состоянию на 2017 г. и в перспективе следующих пяти лет, поставив оценку от 1 до 5, где 1 означает «Абсолютно неважно», а 5 — «Очень важно».

Факторы конкуренции:

- Опыт, традиции, история юридической фирмы
- Репутация конкретных юристов/имидж юридической фирмы
- Специализация в конкретной области права
- Ориентация на определенный сегмент рынка
- Низкие цены на юридические услуги
- Удобное расположение офиса
- Внешний и внутренний дизайн офиса
- Стиль одежды персонала

Источник: составлено авторами.

- Высокий уровень юридической компетентности
- Сотрудничество с престижным зарубежным партнером
- Эффективное управление (например, наличие секретариата или архивов)
- Низкие накладные расходы
- Соблюдение кодекса профессиональной этики
- График работы, биллинг и варианты оплаты, адаптированные под нужды клиента
- Маркетинг и продвижение услуг
- Предложение новых продуктов и услуг
- Привлекательный сайт юридической фирмы
- Позиционирование сайта в поисковых системах
- Интернет-продвижение, присутствие в социальных медиа
- Ведение блогов, публикация статей на юридических сайтах
- Цифровизация, получение технологических преимуществ
- Быстрое и своевременное обслуживание
- Дружелюбное взаимодействие с клиентами
- Качественное сопровождение клиентов
- Соблюдение сроков и обещаний, данных клиенту
- Соответствие ожиданиям клиента
- Способность внушать доверие
- Надежность в предоставлении услуг
- Способность давать практические советы

Каждый из 30 факторов оценивался дважды, по текущей и будущей значимости, т. е. на выходе было собрано 60 оценок. Для разных периодов времени они были распределены по осям X и Y на рис. 1, а также в поэтапной регрессии и в итоговой модели — в табл. 3 и в тексте.

тов, которые ограничивают продвижение и маркетинг услуг, препятствуют использованию социальных медиа и таргетированной рекламы. Данный пример обладает большой исследовательской ценностью и позволяет проанализировать многие аспекты инновационной деятельности малых юридических фирм, действующих на периферии глобального рынка правовых услуг.

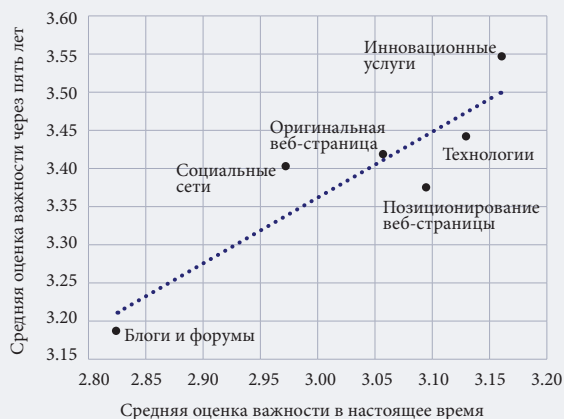
Методология

Несмотря на принадлежность к принципиально инновационному сектору ИДУ (Miles et al., 2019), поставщики юридических услуг сталкиваются с определенными барьерами, препятствующими внедрению в их деятельность передовых цифровых решений. Наиболее продуктивным представляется изучение малых юридических фирм, демонстрирующих концептуально иное инновационное поведение (Vermeulen et al., 2005) и составляющих основную часть польского юридического рынка. Их пример позволяет оценить локальную специфику предоставления соответствующих услуг в отсутствие доступа к крупным международным клиентам и к финансовым ресурсам для глобальной экспансии. Законы пишутся и применяются на местном уровне, с точки зрения правовой системы и языка юридического консультирования. Поэтому важно выяснить, как местные условия формируют возможности для инновационной деятельности в странах, не входящих в зону современного *lingua franca*.

В исследовании применен смешанный подход, прагматически сочетающий дедуктивный и индуктивный методы (Morgan, 2014a). Для выявления специфики отношения юридических фирм к внедрению технологий использовались элементы количественного анализа (Morgan, 2014b). Юристам предлагалось оценить актуальность 30 описанных в литературе факторов успеха по пятибалльной шкале Лайкерта (см. Бокс 1). Среди 258 обследованных компаний были как частнопрактикующие юристы (71%), так и малые фирмы с 2–5 сотрудниками (29%). Примерно четверть составляли зрелые компании, учрежденные до 2005 г.; 44% были основаны в период с 2006 по 2014 г.; остальные — молодые предприятия, созданные в 2015 г. или позднее. Предоставление ИДУ было приоритетно для 57% компаний, другие обслуживали преимущественно индивидуальных клиентов, однако в целом юридические фирмы предпочитают смешанные клиентские портфели, меняющиеся со временем, поэтому мы относим их всех к поставщикам ИДУ. Вопреки ожиданиям полученные результаты подтвердили когнитивную значимость цифровых инноваций для игроков рынка юридических услуг.

Поскольку результаты опроса юристов сильно разошлись с фактическим неприятием ими инноваций, задачей качественной части исследования было получить сведения об инновационных аспектах их деятельности и выявить возможные несоответствия между позитивным отношением к цифровым технологиям и реальной практикой. В ходе 28 углубленных интервью респон-

Рис. 1. Сравнительная оценка важности технологических факторов для успешной конкуренции в настоящее время и в перспективе



Примечание: обследование с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта; шкала оси Y несколько крупнее.

Источник: составлено авторами.

дентам задавали открытые вопросы о текущей работе, применении различных инструментов и технологий. Другим источником информации стали наблюдения LegalTech Meetup — небольшого сообщества юридических фирм, которое организует встречи для стимулирования внедрения технологий в данном сегменте ИДУ.

Ключевая задача состояла в изучении данных об отношении к технологиям, собранных независимо от нашего обследования, которое наряду с другими подтвердило неизбежность технологической революции в юридическом сегменте (Susskind, Susskind, 2015). Для сопоставления этих результатов с реальной практикой был применен индуктивный метод на основе конструктивистской обоснованной теории (*constructivist grounded theory*) (Charmaz, 2014), представляющий релевантным для анализа поведения, когнитивного контекста и их взаимосвязи при изучении технологических изменений (Jaehun, 2011). Конструктивистский обоснованный подход зачастую вскрывает ранее неизвестные противоречия либо неожиданные препятствия, затрудняющие инновационные процессы (Steenen, 2009). Специфике юридических услуг и их локальному характеру, принадлежности периферии мирового рынка лучше всего отвечают принципы, изложенные в работе (Charmaz, 2014). Для начала было проведено открытое кодирование соответствующих фрагментов стенограмм интервью для выявления шести барьеров для применения инноваций юристами. После сопоставления этих барьеров, пять из них были сгруппированы в две категории — индивидуальная практика и деятельность юридических фирм, — отражающие альтернативные взгляды участников интервью на технологические инновации. Шестой барьер — разработка технологий — не вошел ни в одну из групп, поскольку отражает общие технологические ограничения как таковые.

Результаты

Из пяти рассматриваемых препятствий инновационной деятельности малых юридических фирм барьеры в области индивидуальной практики включали личные аффордансы, управление неопределенностью и обеспечение конфиденциальности. Для растущих компаний с более многочисленным штатом и клиентской базой актуальны другие ограничения, связанные с продуктивностью, такие как адаптация технологий и стоимость их внедрения. Эти две восходящие (*bottom-up*) категории соответствуют делению технологических инноваций на продуктовые и процессные по нисходящему (*top-down*) принципу, что можно учитывать при анализе полученных результатов. В заключение будет рассмотрен шестой, универсальный, барьер, сопряженный с разработкой технологий, перспективы преодоления которого в обозримом будущем различаются в зависимости от траектории технологического развития.

Индивидуальная юридическая практика

Оценивая свое отношение к инновациям ранее, малые юридические фирмы вполне сознавали, что технологический прогресс преобразует бизнес-среду, и часто сообщали о своей готовности менять способы производства и предоставления услуг (PWC, 2018). Наше обследование выявило сходную картину: респондентов просили оценить вклад технологических факторов в достижение конкурентных преимуществ и обеспечение хороших рыночных позиций в настоящее время и в перспективе. Как показано на рис. 1, респонденты полагают, что в течение следующих пяти лет вес каждого фактора будет расти, при этом самыми важными они признают создание стоимости (инновационные услуги, технологии), тогда как значение онлайн-присутствия (наличия страниц в социальных медиа, оригинального сайта, его позиционирование) было оценено ниже.

Напротив, качественный анализ свидетельствует, что эти оценки не всегда находят отражение в реальной практике компаний. Расхождение выражаемых взглядов с делами неудивительно (Li, 2016), и заслуживают внимания конкретные причины.

Личные аффордансы

Экологическая концепция аффордансов (*affordances*) Джеймса Гибсона (James Gibson) (Gibson, 1982) описывает конвергенцию возможностей, предлагаемых внешней средой, с теми, которыми располагает актер, что предопределяет его шансы на успех. Дальнейшее развитие эта теория получила в работе (Norman, 2013), посвященной человеко-машинному взаимодействию. В ней подчеркивается структурирующая роль интерфейсов в оценке возможностей применения машин, поскольку люди могут осуществлять лишь действия, доступные (*afforded*) в данной среде, в том числе в цифровой, где аффордансы обусловлены запрограммированной внутренней логикой и интерфейсом. При этом следует учитывать и субъективное восприятие человеком относительного значения своих действий или простоты их осуществления (Gaver, 1991).

Инновационный дух породил множество цифровых решений для поддержки интеллектуальной (знаниеемкой) составляющей деятельности юриста (например, исследований, подготовки документов, управления отношениями с клиентами). Таким образом, недостаток аффордансов не объясняет исходное сопротивление юристов технологическим изменениям. При ответе на соответствующие вопросы они нередко ссылались на свои ожидания:

Что ж, я не замечал, чтобы наши клиенты интересовались какой-то автоматизацией. Они приходят к юристу, а не к машине, верно? Для многих из них действительно важны личный контакт, общение, даже обычная переписка по электронной почте. У них есть вопросы, и они хотят, чтобы на них ответил Я, а не машина.

Здесь возможности, предоставляемые средой, опосредуются перспективой актора. При неизменности внешних ожиданий ценность юридических услуг сводится к передаче экспертных знаний в ходе прямого личного общения, что обесценивает цифровые решения, базирующиеся на опосредованных контактах. В этом вопросе также проявляются различия между малыми и более инновационными крупными юридическими фирмами, которые под давлением корпоративных клиентов приносят личное общение в жертву эффективности и рентабельного сервиса (Brooks et al., 2020). Тем самым подтверждается роль структурированных представлений о внешних рыночных ожиданиях в формировании инновационного поведения.

Впрочем, подобное восприятие не всегда препятствует инновационной деятельности малых юридических фирм, особенно на этапе роста:

...наше партнерство понемногу набирает обороты, и мы начинаем думать об оптимизации... Я имею в виду учет входящей и исходящей корреспонденции... не могу это четко объяснить, потому что в том, что касается техники, лучше разбирается мой партнер..., но мы это закажем специалистам.

Стоит отметить, что даже когда необходимость использовать цифровые инструменты для управления интеллектуальной деятельностью признается, ограниченные представления о технологических возможностях сужают сферу их потенциального применения. Юристам часто не хватает такого технологического воображения, и аффордансы остаются им недоступны, что вынуждает их полагаться на более продвинутых партнеров или внешних специалистов. Все это сдерживает возможности эндогенного спонтанного развития как драйвера инновационной деятельности малых фирм (Bumberová, Milichovský, 2020).

Управление неопределенностью

Профессиональная деятельность юриста полна неопределенности. Многие из респондентов сообщили, что клиенты часто обращаются к ним по неотложным поводам, что приближает юридическую деятельность к антикризисному менеджменту (Flood, Mather, 2013). При этом доступные юристу варианты действий часто зависят от

третьих лиц, на решения которых он никак не может повлиять, например от не желающих идти на компромисс оппонентов, судов, государственных органов.

В организационной литературе (Weick, 1979, 2005; Czarniawska, 2005) отмечается, что столкновение с неопределенностью ведет к осмыслению ситуации и либо к разработке новых ответных действий, либо к использованию проверенных шагов. Юристы склонны полагаться на стандартные алгоритмы, которые легче вспомнить и адаптировать к повседневным вызовам. Как отметил один из проинтервьюированных:

Как человек традиционный и «аналоговый» я постоянно пользуюсь бумажным календарем, потому что лучше запоминаю, когда записываю рукой. Мне это просто нравится, и я всегда ношу календарь с собой.

В данном случае ведение бумажного календаря становится источником психологической уверенности. Но более интересной оказалась оценка этим же респондентом управления коллективным знанием:

У нас есть и большой настенный календарь, который мы печатаем каждый месяц и отмечаем на нем встречи, судебные заседания, командировки и т. п. Сотрудники также пользуются электронным календарем, которого раньше не было. Ассистент помечает в нем дедлайны по отправке писем и настраивает все для других сотрудников. Я пользуюсь им для организации работы подчиненных, распределения задач и контроля сроков.

Настенный календарь помогает организовать внутренний информационный поток и коллективное расписание. Казалось бы, цифровая версия могла бы его заменить, но вместо этого она используется просто как новый инструмент административного контроля. Столь ограниченное применение технологических ресурсов наглядно подтверждает устойчивость проверенных процедур в управлении коллективным знанием.

Опора на стандартные подходы для поддержания воспринимаемой стабильности фирмы не оставляет много места для инновационной деятельности, если только новые вызовы не вынуждают их пересмотреть:

У нас есть проблемы с так называемыми следующими шагами... Когда мы просим клиентов чем-то с нами поделиться, если у нас есть время за этим проследить, мы это получаем... а если времени нет, то не получаем... Я чувствую, что мы отстаем, работа запаздывает... У меня голова кругом от объема задач... Есть списки дел, которые надо составить, те, за которыми надо следить, потому что если мы их провалим, то клиент съест нас с потрохами, и проблема остается. Все работает кое-как.

Лишь в ситуации, когда все трещит по швам, партнеры задумались над внедрением цифровой информационной системы, которая позволила бы им наладить управление знаниями — переключение контекстов, отслеживание развития событий и меняющихся требований. Степень зависимости от устоявшейся практики выступает ключевым фактором консервативного поведения юристов до тех пор, пока эта практика не покажет свою несостоятельность.

Обеспечение конфиденциальности

Последним барьером для индивидуально практикующих юристов выступает обеспечение конфиденциальности информации, особенно цифровых документов. В крупных юридических фирмах проблема рассматривается в контексте поддержания безусловного доверия клиента для создания им новой стоимости (Brooks et al., 2020). Однако, на наш взгляд, вопрос стоит шире и связан с приоритетом интересов клиента в юридической практике и обязанностью юриста сохранить тайну своего доверителя.

Многие из респондентов подчеркивали этический характер указанных проблем. Следуя высочайшим стандартам конфиденциальности, они выражали сомнения, что поставщики цифровых решений смогут этим стандартам соответствовать:

Я не пользуюсь никакими инструментами взаимодействия с клиентами, поскольку не доверяю поставщикам таких услуг. Чем меньше данных я буду хранить во внешних системах, тем лучше, так как я обязан обеспечить конфиденциальность доверенной мне информации. На мой взгляд, эти поставщики пока не могут гарантировать полную надежность. Вот почему я их услугами не пользуюсь, хотя видел, что такие инструменты активно рекламируются. Но пока никто не вызывает доверия, чтобы хранить у них документы, доказательства и т. п., и боюсь, что в случае реальной угрозы они ничего не смогут сделать. Не хочу, чтобы именно на мне проверяли, способны ли они все сделать как следует, и не хочу объясняться перед клиентами, если окажется, что нет... Может быть, я не прав, но пока не готов пользоваться подобными инструментами.

Как видно, юрист прежде всего озабочен соблюдением профессиональной тайны и только потом рационализирует это в терминах доверия клиентов, тогда как подобные аспекты, безусловно, взаимосвязаны. Этические обязательства, лежащие в основе профессиональной идентичности юристов, лишают их готовности доверить конфиденциальную информацию поставщикам цифровых решений. Поскольку такие технологии создают новую стоимость в ходе обработки данных, не-

желание предоставлять последние сужает возможности создания продуктовых инноваций в рассматриваемом сегменте ИДУ.

Деятельность юридических фирм

Различия между продуктовыми и процессными инновациями в юридических услугах не всегда очевидны, поскольку одни и те же единицы информации (например, документы, служебные записки, электронные письма и телефонные звонки) служат как для выполнения интеллектуальных задач, так и для администрирования. Одни респонденты разграничивали эти функции технологических инноваций, другие отождествляли их, рассматривая цифровые решения в первую очередь как средства контроля и координации коллективной работы, а не выполнения интеллектуальных задач.

Отмеченное наблюдение можно дополнить приведенными ниже данными обследования. Для выявления факторов успешной конкуренции на основе оценок их текущей и прогнозируемой значимости юридическими фирмами (см. Бокс 1 выше) была построена регрессионная модель с применением поэтапного метода (см. табл. 3). Респондентов просили субъективно оценить рыночное положение компании в следующее пятилетие. Лишь 5 из 60 факторов были признаны статистически значимыми и включены в окончательную модель; скорректированное значение R^2 составило 0.158.

Факторы 2, 3 и 4 достаточно интуитивны. Невыполнение обязательств в срок (2) может поставить под угрозу отношения как с текущими, так и с потенциальными клиентами, поскольку основным инструментом их привлечения выступают рекомендации. Хотя снижение эксплуатационных затрат (3) может выглядеть следствием снижения цен (4), никаких свидетельств коллинеарности обнаружено не было, т.е. эти факторы целесообразно рассматривать как независимые. В ходе интервью юристы говорили об эксплуатационных затратах и ограничениях для расширения бизнеса (так, регулирование мешает маркетингу) как о взаимосвязанных, но разных проблемах.

Табл. 3. Регрессионная модель прогнозируемой рыночной позиции компании через пять лет

Модель		Коэффициенты				Мульти-коллинеарность	
		Бета	Стандартная ошибка	Стандартизованная бета	Значение	Толерантность	VIF
(Константа)		2.735	0.399		0.000	—	—
Текущее	1 Предоставление клиентам возможности оплачивать услуги предпочтительным способом	-0.134	0.055	-0.165	0.016	0.815	1.345
	2 Выполнение обязательств в срок, оперативное информирование клиента об изменениях	0.370	0.095	0.326	0.000	0.533	1.299
Будущее	3 Низкие эксплуатационные затраты	-0.257	0.062	-0.293	0.000	0.744	1.226
	4 Низкие цены на услуги	0.242	0.056	0.301	0.000	0.770	1.876
	5 Способность дать клиенту практический совет	-0.380	0.105	-0.298	0.000	0.552	1.812

Источник: составлено авторами.

Остальные факторы менее очевидны. В будущем более весомым фактором предположительно должно стать предоставление клиентам возможности платить за услуги предпочтительным способом (1). Однако в качестве проблемы чаще звучало погашение клиентской задолженности, поскольку малые юридические фирмы нередко помогают людям, попавшим в сложное финансовое положение. Поэтому юристы предпочитают фиксированную предоплату, чтобы сохранить финансовую устойчивость, даже если это не отвечает запросам клиентов. Прогнозируемое снижение роли практических советов (5) соответствует специализации как предпочтительной модели роста. Предполагается, что специализация привлекает бизнес-клиентов, для которых результаты важнее, чем понимание того, каким образом они были получены.

Приведенные данные перекликаются с более ранним наблюдением о том, что инновации носят вынужденный характер на этапе роста компании, когда необходимость наращивать число клиентов, сотрудников и нагрузку превалирует над ценностью сложившейся организационной структуры. Наши результаты показывают, что от технологических инноваций юристы ожидают оптимизации внутреннего информационного потока, разделения труда и административного контроля, а также выполнения интеллектуальных задач (например, регистрации и организации данных, стандартизации, перекрестной индексации дел и итогов их рассмотрения). Однако барьеры, с которыми на этом пути сталкиваются организации, качественно отличаются от тех, с которыми имеют дело отдельные юристы, причем для разных фирм они уникальны.

Проблема адаптации технологий

Организация работы юриста — сложный процесс. Большинство фирм имеют значительные клиентские портфели, ведут одновременно множество дел и проектов, которые зачастую дополнительно дробятся из-за низких темпов судопроизводства, административных процедур и переговоров по контрактам. Качественное предоставление услуг требует от юристов искусного управления рабочей нагрузкой, соблюдения дедлайнов и концентрации внимания. Цифровые инновации особенно эффективны в компаниях, достигших определенного размера:

Допустим, у фирмы 200–300 постоянных активных клиентов. Держать в памяти все детали и договоренности невозможно. Кроме того, нужно организовать работу так, чтобы люди могли подменять друг друга. Кто-то может заболеть, взять выходной, уволиться... всякое может случиться. Если бы финансами занимался единственный человек и он вдруг заболел, с возникшим хаосом не справился бы никто. Бумага и ручка — даже если компания и не такая большая — уже не помогут.

Как показывает приведенный пример, разделение труда, сопровождающее рост фирмы, повышает уровень взаимозависимости, необходимый для ее эффективной работы.

Таким образом, цифровые инновации в администрировании должны соответствовать фактическому

уровню сложности этих процессов. Как пояснил юрист одной из компаний, недавно внедривших новое программное обеспечение (ПО):

Эта система включает множество элементов. Разумеется, там есть календарь с напоминаниями о том, что нам надо сделать. Мы записываем туда все: новые зарегистрированные дела, предстоящие конференции, судебные процессы, посещение нотариусов, совещания, встречи с клиентами. Все мероприятия распределяются между сотрудниками, что позволяет отслеживать нагрузку на каждого из них и понимать, есть ли у них время для других задач. Есть модуль планирования и мониторинга их выполнения. Если задача выполнена, необходимо сделать пометку для бухгалтерии. Есть и модуль для выставления счетов, и финансовый модуль (у каждого клиента своя модель оплаты). К разным делам можно применять разные модели. Обычно мы берем почасовую плату, если клиент не оговаривает другие условия. Затем формируем дело и назначаем фиксированные ставки, или устанавливаем потолок, или... вариантов огромное количество, поскольку у клиентов бесконечно много идей, а мы пытаемся оправдать их ожидания.

Адаптация цифровых систем к корпоративным нуждам остается вызовом, поскольку юристам нужны комплексные решения, соответствующие их комплексным задачам, для чего существующие системы зачастую непригодны. Так, упомянутое выше решение было приобретено владельцем компании по необходимости:

Пока что мы пользуемся [название системы], которая, хотя и устарела, лучше всего отвечает нашим задачам, понимаете? Она работает довольно медленно и не имеет выхода в интернет, что создает неудобства, но она функциональна, а разработчики обеспечивают хорошую поддержку, так что все проблемы решаются практически мгновенно.

Для многих других компаний именно невозможность адаптировать цифровую систему к специфике юридических услуг стала причиной отказа от их внедрения.

Стоимость внедрения

Помимо проблемы адаптации цифровых систем затрагивался и вопрос стоимости их внедрения. Труд юристов носит волнообразный характер: периоды интенсивной работы сменяются затишьем. Кроме того, выступая посредниками во взаимоотношениях клиентов с третьими сторонами, они во многом зависят от решений других людей — судей, чиновников, партнеров клиента, участников судебного процесса. Тем самым на практике контроль юристов над собственным графиком весьма ограничен, а время становится дефицитным ресурсом. И хотя цифровая система может помочь его сэкономить, существует определенная кривая обучения:

Раньше я вводил все в Excel... У меня были миллионы листов Excel, где я записывал, что и когда надо сделать для каждого клиента. Попытки в этом разобраться стали отнимать все больше времени, поэтому я установил это программное обеспечение (ПО), чтобы все было в одном месте... Оно действительно помогло, хотя... я хочу сказать, перейти на этот пакет было сложно, так как следовало научиться собирать все в одном месте. Но когда действи-

только начинаешь им пользоваться, это реально экономит время.

Как видно, эффективное применение ПО требует внимания и времени для освоения нового способа организации работы, на нехватку которых часто ссылаются юристы, не желающие осваивать цифровые решения. Однако времени требует не только первоначальное освоение ПО, но и его регулярное обслуживание:

(С точки зрения организации работы) Да, для нас это проблема, которую я пытаюсь решить с помощью таких приложений, как ПО [для управления процессами] и т. п. Я стараюсь ими пользоваться, но, к сожалению, чтобы достичь какого-то эффекта, нужно делать это постоянно. Это сложно и утомительно, тем более что у нас масса дел, много всего происходит одновременно... так что мы просто не справляемся.

Обеспечение надежности цифровых решений становится дополнительной административной обязанностью юристов. Для небольших фирм, чьи возможности управлять собственным графиком ограничены, совокупные затраты на такие процессные инновации со временем нарастают.

Даже понимая, что не справляются с нагрузкой, и осознавая необходимость реорганизовать свой труд, юристы откладывают внедрение цифровых технологий, особенно если сталкиваются с трудностями при их адаптации:

У меня есть две идеи, которые я хотел бы реализовать, и я уже пытался это сделать, но пока не все работает как надо. Проще говоря, надо сесть и заново во всем разобраться. И это будет стоить десятки, а то и сотни тысяч, так что, наверное, это дело будущего... Может быть, года через два-три вернемся к этому.

Хотя финансовые затраты ранее признавались серьезным барьером для внедрения юристами инноваций (LegalTech Polska, 2018), наши собеседники редко упоминали этот аспект, если их о нем прямо не спрашивали. Затраты на внедрение технологий прежде всего обсуждались с точки зрения времени, необходимого для их внедрения и обслуживания.

Разработка технологий

Технологические инновации зависят от пользовательского отношения не только в вопросе об их внедрении, но и в отношении функционала, который может как стимулировать, так и препятствовать их применению и к недостаткам которого юристы, похоже, особенно чувствительны. В первую очередь это относится к инструментам обеспечения интеллектуальных процессов в индивидуальной работе. Помимо проблем с личными аффордансами, рутинизацией и конфиденциальностью цифровые решения не всегда хорошо адаптированы к национальным языкам.

Участник одного из совещаний LegalTech Meetup рассказал о тестировании различных инструментов анализа контрактов по заказу крупной международной корпорации. Он отметил, что каждый такой инструмент нуждается в «обучении» в ручном режиме, когда в алгоритмы вводят данные для оценки потенциально

рискованных пунктов договоров. Без участия человека программа не может определить, что важно, и даже распознать те или иные фразы, она не в состоянии «понять» их смысл. Это особенно существенно в случае юридических формулировок, в которых термины имеют совершенно четкое значение. С помощью ПО можно получить только статистически значимые оценки тех или иных формулировок на основе словарей, которые сами нуждаются в постоянном обновлении и проверке.

Для того чтобы составить более широкое представление о цифровых инновациях в сегменте юридических ИДУ, необходимо учитывать три дополнительных фактора. Во-первых, фундаментальный аспект технологий обработки естественного языка, в ходе которой маркируются части речи, состоит в том, что она эффективна лишь настолько, насколько адекватен используемый при этом лексикон. И если соответствующие ресурсы обработки английского языка достаточно развиты в силу его глобального распространения, поддержка национальных языков во всей их сложности пока далека от совершенства (Kobyliński, Kieraś, 2018).

Во-вторых, даже будучи способными различить слова как таковые, алгоритмы все равно нуждаются в дополнительной адаптации к конкретным контекстам с помощью лингвистических моделей, чтобы распознавать реальные значения терминов и связи между ними. Даже если в долгосрочной перспективе ПО для обработки естественного языка сможет выполнять юридический анализ быстрее и тщательнее, оно не заменит специалистов, которые постоянно обучают и обновляют эти инструменты, оценивая полученные результаты. Крупные международные корпорации могут себе это позволить, поскольку достигают экономии на масштабе за счет размеров клиентского портфеля, но малые юридические фирмы редко располагают необходимыми ресурсами.

В-третьих, обновление и оценку результатов можно облегчить за счет дополнительной экономии на масштабе со стороны поставщика услуг, когда в процессе эксплуатации алгоритмов одни пользователи обучают их для следующих. В какой-то мере это уже происходит, но, как отметил наш респондент, в юридической практике сохраняют значение стиль консультаций и готовность конкретных клиентов пойти на риск. Разработка универсальных цифровых решений в подобных условиях выглядит почти недостижимой. Продуктовые инновации придется адаптировать к различным уровням сложности в зависимости от профессиональных предпочтений юристов и нюансов их работы.

Для процессных инноваций, предназначенных для повышения эффективности организации, отмеченные ограничения менее существенны. Числа, даты, логические переменные, классы и объекты, с помощью которых характеризуются различные аспекты деятельности компании, менее сложны и легче поддаются обработке. Поскольку такие системы проще в разработке, на рынке представлено гораздо больше управленческих инструментов, чем цифровых решений, предназначенных для выполнения интеллектуальных задач. Юридическая практика глубоко вписана в локальный контекст,

обусловленный национальным законодательством и языком делопроизводства. До тех пор, пока системы обработки языка, особенно для неанглоязычных стран, не станут более совершенными и доступными, технологические инновации будут нацелены преимущественно на управление и координацию интеллектуальной деятельности.

Обсуждение

Исходный вопрос настоящего исследования состоял в том, почему юридические фирмы применяют значительно меньше технологических инноваций, чем поставщики других ИДУ. Для ответа на него были проанализированы барьеры, препятствующие внедрению соответствующих решений в юридическом сегменте ИДУ Польши — переходной экономики с преобладанием малых юридических фирм. Были также выявлены проблемы, обусловленные локальной спецификой — пребыванием на периферии глобального англоязычного рынка с высокой концентрацией крупных международных игроков.

Собранные данные позволили выявить шесть барьеров, препятствующих внедрению технологий в рассматриваемой сфере: три сопряжены с индивидуальной деятельностью юристов, два — с организацией работы фирм, и один, универсальный, связан с разработкой технологий. Хотя ранее отмечался интерес юридических компаний к нетехнологическим инновациям (Miles, 2005), когда дело доходит до цифровых технологий, фирмы предпочитают внедрять процессные, а не продуктовые инновации. Местные клиенты, в отличие от глобальных, не требуют от небольших юридических компаний новых методов создания стоимости, что некоторые исследователи (Brooks et al., 2020) объясняют отсутствием необходимых навыков. Однако, на наш взгляд, речь идет не только о проблеме освоения цифровых технологий, но и об оценке их практичности.

Рассматриваемая ситуация обусловлена приверженностью бизнеса традиционным методам работы, которая мешает внедрению подрывных технологий. Но когда по мере наращивания штата, клиентского портфеля и нагрузки юридические компании достигают предела своих профессиональных и организационных возможностей, эндогенное давление подталкивает их к внедрению процессных инноваций для управления и координации интеллектуальных процессов. При таких обстоятельствах сопротивление юристов технологическим инновациям не следует считать простым консерватизмом: цифровые технологии необходимы лишь в той мере, в какой они не подрывают надежность и стабильность профессиональной деятельности юристов.

Полученные данные позволяют согласиться с тем, что ПО LegalTech отнюдь не меняет характер юридической работы (Brooks et al., 2020; Susskind, Susskind, 2015), автоматизируя рутинные административные задачи и механизмы контроля. Это повышает эффективность юридической практики за счет систематизации

и распространения знаний о методах решения стандартных задач, не меняя ее сути.

Дальнейшее распространение технологических инноваций в странах, занимающих периферийное положение на глобальном рынке, потребует совершенствования технологий обработки естественного и специализированного национальных языков помимо английского. Юридическая деятельность во многом является лингвистикой, поэтому в ее основе лежат местный контекст, терминология и право, которые не так легко понять и тем более интерпретировать без профессионального опыта. Применение алгоритмов машинного обучения сегодня сопряжено с большими временными затратами, которые небольшие юридические фирмы просто не могут себе позволить.

По нашей оценке, прокладывать путь цифровым инновациям в юридическом сегменте ИДУ придется небольшим кластерам крупных компаний, заинтересованных в укреплении своих позиций на местном рынке. Особенность последнего состоит в том, что клиенты здесь ищут экономически эффективные и оперативно предоставляемые услуги, а не личный контакт или индивидуальный подход. Такие компании имеют шансы изменить структуру рынка в странах, где бизнес-компонент клиентского портфеля критически важен для малых юридических фирм, а более крупные игроки продолжают расти за счет экономии на масштабе и расширять применение технологических инноваций.

Однако едва ли подобные эндогенные изменения произойдут в ближайшее время, особенно в Польше, где партнерская модель юридических корпораций не получила достаточного развития, а дух профессиональной независимости способствует скорее фрагментации, чем консолидации отрасли. Внедрение цифровых технологий в государственном секторе (цифровизация реестров, процедур и информационных потоков) может способствовать их распространению на местном уровне. В частном секторе технологические инновации в правовой сфере, скорее всего, будут распространяться экзогенно в рамках сетей сотрудничества, объединяющих компании из разных стран вокруг совместной работы над транснациональными соглашениями. Заинтересованные в экспансии крупные провайдеры LegalTech рано или поздно адаптируют свои решения к языкам более локальных и менее прибыльных рынков.

В обозримом будущем юридический сегмент останется аутсайдером в вопросе внедрения технологических инноваций по сравнению с поставщиками других ИДУ, которые в большей степени связаны с обработкой численной (финансы, бухгалтерский учет, консалтинг) и графической информации (архитектура и маркетинг). В особенности это относится к странам периферии мирового (англоязычного) юридического рынка, пользующимся национальными языками правосудия, в которых внедрение инновационных решений требует дополнительных усилий. Небольшие компании не могут позволить себе такие расходы, поэтому будут избегать цифровых инноваций до тех пор, пока последние не станут частью новой нормальности

благодаря усилиям государства и небольшой группы новаторов.

В то же время сам тезис о том, что юридический сегмент ИДУ сопротивляется технологическому прогрессу, представляется некорректным. Обоснованные сомнения в полезности, надежности, безотказности, пригодности и доступности в обслуживании цифровых решений свидетельствуют о разумном учете издержек «созидательного разрушения» и значении устойчивости, источником которой юридические услуги служат для других секторов экономики. Время некоторых идей пока не пришло, и отсутствие энтузиазма в отношении инноваций не равнозначно иррациональному неприятию, но скорее вызвано желани-

ем дождаться подходящего момента. Юристам лучше всех известно, что бездействие выступает таким же действием, как и действие само по себе.

Исследование выполнено в рамках проекта «Экономическая наука перед лицом новой экономики» (Economics in the face of the New Economy), финансируемого через программу «Региональная инициатива передового опыта» (Regional Initiative for Excellence) Министерства науки и высшего образования Польши (Ministry of Science and Higher Education of Poland) на 2019-2022 гг., грант № 004/RID/2018/19 в размере 3 000 000 злотых. Исследование было также поддержано Национальным научным центром Польши (National Science Center, Poland) в рамках проекта Кишиштофа Дурчака (Krzysztof Durczak), финансируемого грантом № 2017/27/N/HS6/00723.

Библиография

- Aghion P., Howitt P. (1992) A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <https://doi.org/10.2307/2951599>
- Alarie B., Niblett A., Yoon A.H. (2018) How artificial intelligence will affect the practice of law. *University of Toronto Law Journal*, 68(S1), 106–124. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3066816>
- Amara N., D'Este P., Landry R., Doloreux D. (2016) Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065–4073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.045>
- Braga A.M., Marques C.S. (2016) Knowledge intensive business services research: A bibliometric study of leading international journal (1994–2014). In: *Knowledge Intensive Services and Regional Competitiveness* (eds. J.J.M. Ferreira, M.L. Raposo, C.I. Fernandes, M. Dejardin), New York: Routledge, pp. 11–47.
- Brooks C., Gherhes C., Vorley T. (2020) Artificial intelligence in the legal sector: Pressures and challenges of transformation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 135–152. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz026>
- Brooks C., Vorley T., Gherhes C., Capener J. (2018) *Innovation in the Professional Services Sector*, Sheffield: University of Sheffield.
- Bumberová V., Milichovský F. (2020) Influence of Determinants on Innovations in Small KIBS Firms in the Czech Republic before COVID-19. *Sustainability*, 12(19), 7856. <https://doi.org/10.3390/su12197856>
- Charmaz K. (2014) *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chichkanov N., Miles I., Belousova V. (2019) Drivers for innovation in KIBS: Evidence from Russia. *The Service Industries Journal*, Routledge, 41(7–8), 489–511. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570151>
- Chishti S., Bhatti S.A., Dattoo A., Indjic D. (2020) *The LegalTech Book: The Legal Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and FinTech Visionaries*, New York: Wiley.
- Czarniawska B. (2005) Karl Weick: Concepts, style and reflection. *Sociological Review*, 53, 267–278. DOI: 10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x
- Davenport T.H., Kirby J. (2016) *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*, New York: Harper Business.
- Eurostat (2008) *NACE Rev. 2. Statistical Classification of Economic Activities in the European Community*, Luxembourg: European Commission.
- Felstiner W. (ed.) (2005) *Reorganization and Resistance. Legal Professions Confront a Changing World*, London: Bloomsbury Publishing. <https://www.bloomsburyprofessional.com/uk/reorganization-and-resistance-9781847310538/>, дата обращения 22.03.2021.
- Flood J., Mather L. (2013) *What Do Lawyers Do?: An Ethnography of a Corporate Law Firm*, Chicago, IL: Quid Pro Books.
- Gaver W. (1991) Technology affordances. In: *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '91)*, New York: Association for Computing Machinery, pp. 79–84.
- Gibson J.J. (1982) *Reasons for Realism: Selected Essays of James J. Gibson* (1st ed.), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gnusowski M. (2017) *Konkurencyjność kancelarii prawnych. Jak zdobyć i utrzymać przewagę?*, Warszawa Wolters Kluwer Polska (in Polish).
- Gnusowski M. (2020) Viewpoint: Service research in Post-Soviet states and the former eastern bloc. *Journal of Services Marketing*, 35(2), 145–151. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2020-0415>
- Gotsch M., Hipp C., Gallego J., Rubalcaba L. (2011) *Sectoral Innovation Watch: Knowledge Intensive Services Sector*, Brussels: European Commission. <https://studylib.net/doc/18622439/sectoral-innovation-watch-knowledge-intensive-services>, дата обращения 29.11.2021.
- Hertog P.D. (2000) Knowledge-intensive Business Services as Co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
- Hipp C., Gallego J., Rubalcaba L. (2015) Shaping innovation in European knowledge-intensive business services. *Service Business*, 9(1), 41–55. <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0217-7>
- Jaehun J. (2011) Adoption of Semantic Web from the perspective of technology innovation: A grounded theory approach. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(3), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2010.11.002>
- J-Figueiredo R., Neto J.V., Quelhas O.L.G., de Ferreira J.J.M. (2017) Knowledge Intensive Business Services (KIBS): Bibliometric Analysis and Their Different Behaviors in the Scientific Literature: Topic 16 – Innovation and Services. *Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.05.004>
- Kobyliński Ł., Kieraś W. (2018) Part of Speech Tagging for Polish: State of the Art and Future Perspectives. In: *Computational Linguistics and Intelligent Text Processing* (ed. A. Gelbukh), Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer, pp. 307–319. https://doi.org/10.1007/978-3-319-75477-2_21
- LegalTech Polska (2018) *Diagnoza Potrzeb Prawników w Zakresie Wykorzystywania Narzędzi Informatycznych w Usługach Prawniczych*, Warszawa: LegalTech Polska. <https://www.cziitt.pw.edu.pl/diagnoza-potrzeb-prawnikow-w-zakresie-wykorzystywania-narzedzi-informatycznych-w-uslugach-prawniczych/>, дата обращения 12.11.2021 (in Polish).

- LexisNexis (2014) *Workflow and Productivity in the Legal Industry*, Chatswood (Australia): LexisNexis. <https://www.lexisnexis.com.au/en/insights-and-analysis/research-and-whitepapers/2014/2014-workflow-and-productivity-in-the-legal-industry>, дата обращения 23.01.2022.
- Li Y. (2016) A Semiotic Theory of Institutionalization. *Academy of Management Review*, 42(3), 520–547. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0274>
- Miles I. (2005) Knowledge-intensive business services: Prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39–63. <https://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Miles I., Belousova V., Chichkanov N. (2019) Knowledge intensive business services: Innovation and occupations. *Foresight*, 21(3), 377–408. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2018-0091>
- Miles I., Kastrinos N., Bilderbeek R., den Hertog P., Flanagan K., Huntink W., Bouman M. (1995) *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*, Brussels: European Commission.
- Morgan D.L. (2014a) Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045–1053. DOI: 10.1177/1077800413513733
- Morgan D.L. (2014b) *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*, Thousand Oaks, CA: Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781544304533>
- Norman D. (2013) *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*, New York: Basic Books.
- OECD (2018) *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.), Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Parida V., Sjödin D., Reim W. (2019) Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- PWC (2018) *Nowe Technologie w Pracy Prawników i Transformacje Działów Prawnych. Analizawyzwańitrendów*, Warszawa: PWC Polska (in Polish). <https://www.pwc.pl/pl/pdf/publikacje/2018/legaltech-2018-raport-pwc.pdf>, дата обращения 14.11.2021.
- Raisch S., Krakowski S. (2021) Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Ribstein L.E. (2010) *The Death of Big Law* (SSRN Scholarly Paper ID 1467730). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1467730>
- Santos-Vijande M.L., López-Sánchez J.Á., González-Mieres C. (2012) Organizational Learning, Innovation, and Performance in KIBS. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 870–904. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5172/jmo.2012.18.6.870>
- Schmidt T., Rammer C. (2007) *Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?* (SSRN Scholarly Paper ID 1010301). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1010301>
- Schumpeter J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, London: Routledge.
- Scott S., Hughes P., Hodgkinson I., Kraus S. (2019) Technology adoption factors in the digitization of popular culture: Analyzing the online gambling market. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119717. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119717>
- Sommarberg M., Mäkinen S.J. (2019) A method for anticipating the disruptive nature of digitalization in the machine-building industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 808–819. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.044>
- Steensen S. (2009) What's stopping them?. *Journalism Studies*, 10(6), 821–836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Sundbo J., Gallouj F. (1998) *Innovation in Services. Work Package 3/4 from the Project Services in Innovation, Innovation in Services (SI4S)*, Brussels: European Commission.
- Susskind R., Susskind D. (2015) *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Toivonen M. (2004) *Expertise as Business: Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)*, Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Vermeulen P.A.M., De Jong J.P.J., O'Shaughnessy K.C. (2005) Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *The Service Industries Journal*, 25(5), 625–640. <https://doi.org/10.1080/02642060500100783>
- Weick K. (1979) *The Social Psychology of Organizing (Topics in Social Psychology Series)* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Weick K. (2005) *Sensemaking in Organisations*, London: Sage.
- Windrum P., Tomlinson M. (1999) Knowledge-intensive Services and International Competitiveness: A Four Country Comparison. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 391–408. <https://doi.org/10.1080/095373299107429>