

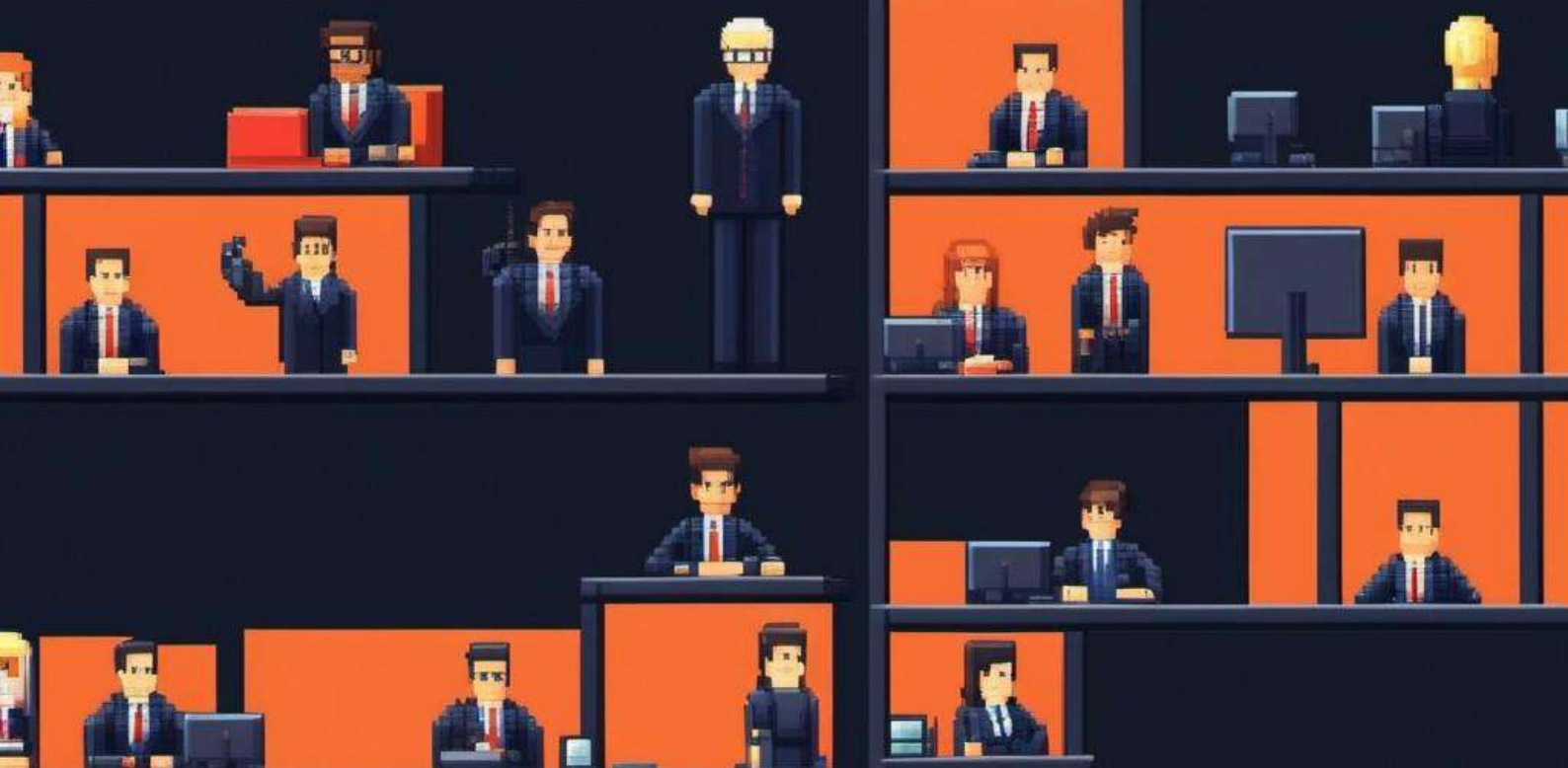
**NEXTONS** >  
Санкт-Петербург



**приоритет2030**<sup>^</sup>  
право для лидерства

A pixel art illustration of an office environment. In the foreground, a person with dark hair and glasses is seen from behind, sitting at a desk and typing on a keyboard. A computer monitor in front of them displays lines of code. To the left, another person with dark hair and glasses is seated at a desk, also working. To the right, a man in a dark suit, white shirt, and red tie, wearing glasses, is seated at a desk. In the background, there are large windows showing a cityscape with various buildings under a blue sky. The overall style is reminiscent of early computer graphics or video game art.

**Исследование Nextons и МГЮА  
Legal Operations: реальность и  
перспективы**



# Введение

Высокая скорость изменений, постоянное усложнение правового регулирования, всем известные «черные лебеди» – это объективные реалии, которые в последние годы приводят к росту спроса на юридические услуги в целом и осязаемому увеличению нагрузки на инхаус-юристов.

Все это происходит на фоне дополнительных требований со стороны бизнеса в части риск-менеджмента и повышения эффективности, а нередко и в условиях бюджетных ограничений. От юристов ожидают *больше* результатов с *меньшими* затратами.

Ответом на этот вызов стала трансформация юридической функции. Представляем краткий обзор ключевых трендов такой трансформации по данным зарубежных и российских специалистов за последние два года, а также результаты свежего исследования МГЮА и Nextons актуального состояния Legal Operations в юридических департаментах российских компаний.



# Трансформация юридической функции: ключевые тренды управления

1. Развитие функции LegalOps

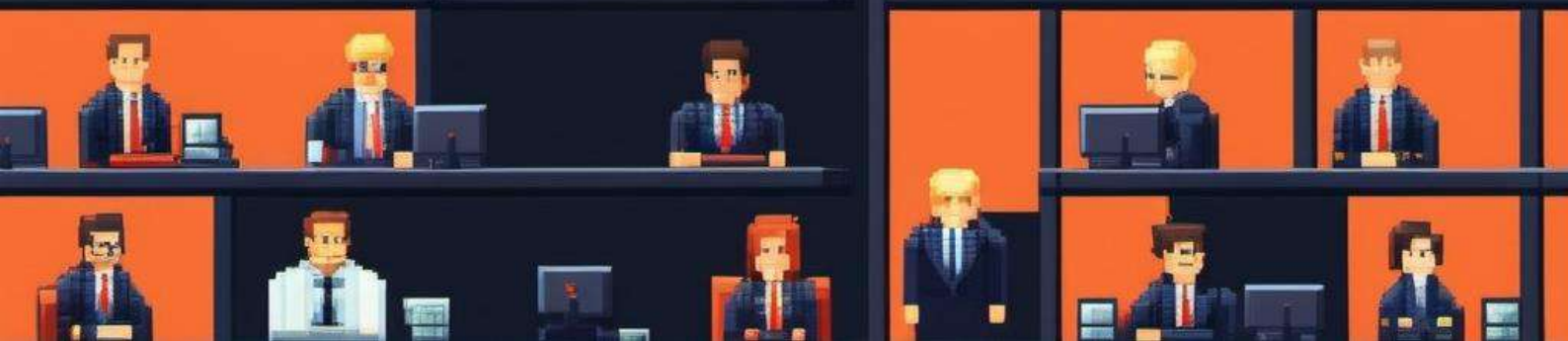
3. Изменение управленческих подходов

5. Управление рисками и данными

2. Оптимизация юридических процессов

4. Снижение доли юристов в юридическом департаменте





Главным мега-трендом, конечно, является само развитие направления Legal Operations.

Задача Legal Operations – повышение операционной эффективности юридического департамента за счет улучшения процессов, внедрения новых инструментов, профессионального развития и поддержания мотивации сотрудников. Такая многовекторность создает для бизнеса запрос на сотрудников, обладающих высокими компетенциями не только в области права, но также в области финансов, ИТ и менеджмента.

Два года подряд **70%** респондентов Ассоциации корпоративных юристов видят инвестиции в это направление стратегической задачей<sup>1-2</sup>. Российское исследование подтверждает аналогичное положение дел<sup>3</sup>.

Потребности рынка уже находят отражение в учебных программах ведущих вузов.

Оптимизация процессов внутри департамента и при взаимодействии с другими подразделениями – другой важный тренд, в том числе, в контексте автоматизации<sup>4</sup>. Исследователи также отмечают изменение управленческих подходов в сторону более гибких форматов – от плоских структур до методологии Lean<sup>5-6</sup>.

Следующий тренд-предсказание от KPMG – снижение доли юристов в юрдепартаменте в пользу специалистов с другими компетенциями: аналитик, проектные менеджеры и т. д.<sup>7</sup>

И, наконец, тренд, связанный с более глубоким погружением юристов в сферу управления рисками, в том числе, на основе анализа больших объемов данных<sup>7</sup>.



# Результаты исследования МГЮА и Nextons

15 марта 2024 года Московский государственный университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) совместно с партнерами провел масштабную конференцию – Кейс-марафон Legal Operations. В мероприятии приняли участие руководители юридических департаментов и директора LegalOps таких компаний как ДОМ.РФ, Алроса, ЭР-телеком, Т1 (Иннотех), Авито, Галс-Девелопмент, X5 Group, СберРешения, Avon, Московского кредитного банка, Газпромнефть Экспертные решения, Группы Черкизово, Яндекс, Самолет и другие. В рамках подготовки конференции МГЮА и Лаборатория юридических инноваций консалтинговой фирмы Nextons опубликовали опрос, целью которого было исследование ключевых трендов развития функции Legal Operations в российских компаниях. В опросе в течение месяца приняли участие 117 респондентов, среди них как участники Кейс-марафона, так и представители иных заинтересованных в тематике организаций.

Представляем Вашему вниманию ключевые наблюдения по итогам исследования.

Результаты опроса показали, что специальное выделение функции Legal Operations в штате является предпочтительным вариантом для значительной части опрошенных (50%). Однако существенная доля респондентов также видит ценность в распределении соответствующего функционала между разными сотрудниками юридического департамента (28%) или в её осуществлении непосредственно руководителем департамента (19%). Интересно, что респонденты из компаний, в которых уже выстроены процессы управления знаниями, не считают, что функции LegalOps должен осуществлять руководитель юридического департамента.



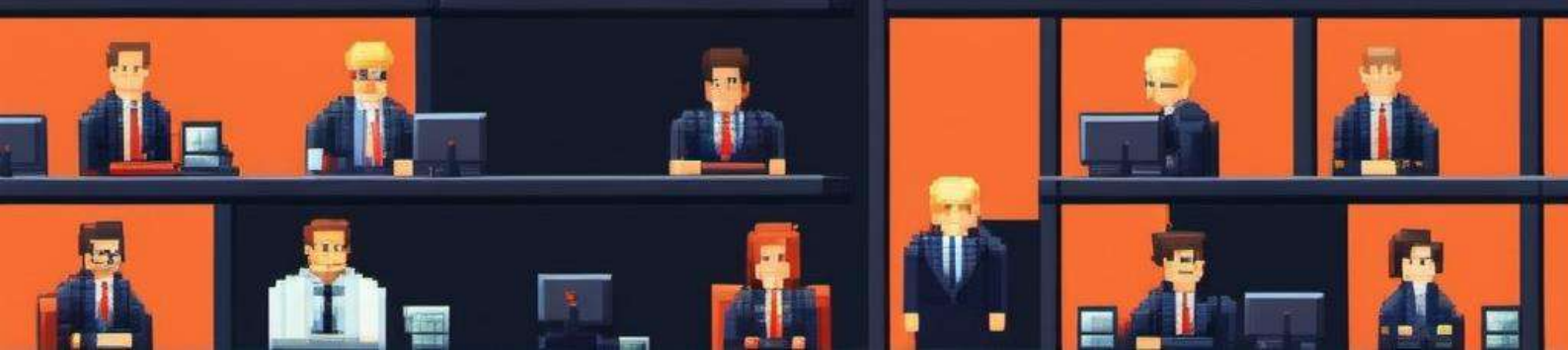
По их мнению, такие функции следует возложить на выделенного специалиста либо распределить между несколькими сотрудниками компании.

Опрошенные представители компаний поддерживают мультидисциплинарный подход в профессии LegalOps, где важны не только юридические, но и управленческие, технологические, а также финансовые знания. Голоса респондентов на вопрос о необходимом для специалистов LegalOps практическом опыте, помимо юриспруденции, распределились довольно равномерно: менеджмент (39%), анализ данных / ИТ (35%), финансы и бухгалтерия (22%). Ряд респондентов также предложили свои варианты: медиация, программирование, управление проектами, организационное развитие, дизайн процессов, автоматизация, soft skills, HR и даже психология.

Такое распределение голосов свидетельствует о том, что для LegalOps-менеджера важно обладать комплексной экспертизой. Междисциплинарная направленность данной профессии уже находит своё отражение в учебных программах ведущих вузов.<sup>8-10</sup>

Так, в МГЮА была разработана и пилотирована новая модель продукт-ориентированного образования в юридическом вузе. Особенности данной модели выступают:

1. явная субъектная позиция студента в образовательном процессе;
2. формирование нового компетентностного кода выпускника как совокупности новых компетенций (в проектной, проблемно- и риск-ориентированной, прогнозно-аналитической, междисциплинарной и продуктовой деятельности), стратегического типа мышления и культуры инноваций;
3. фокус на продукте и продуктовой логике образовательного процесса (в том числе в контексте реализации стратегического(их) проектов Университета);
4. сопряженность консорциумной модели взаимодействия с образовательным процессом;
5. масштабируемость методики и возможность ее «пересборки» другими университетами под свой запрос.



**приоритет2030<sup>^</sup>**  
лидерами становятся

## Продукт-ориентированное юридическое образование

### Стратегический проект «Инновационная юриспруденция»

Результат-продукт

Результат-эффект





Мы задавали респондентам вопрос о том, какие задачи приоритетны для руководителя LegalOps на старте трансформации системы управления операционной эффективностью департамента.

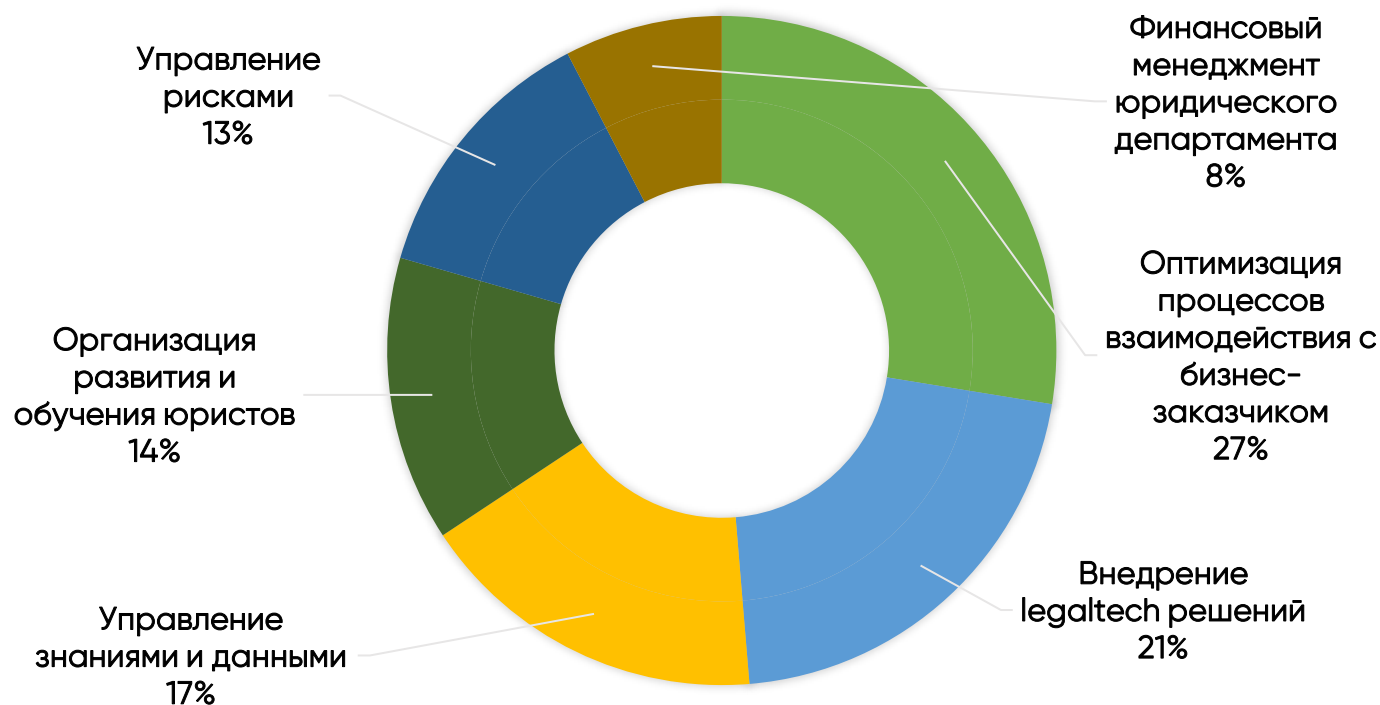


Диаграмма 1

Большинство опрошенных (27%) главным фокусом считает оптимизацию процессов взаимодействия с бизнес-заказчиками. Сервисный характер деятельности юристов по отношению к бизнесу, их внутренняя клиентоориентированность красной нитью проходили и в выступлениях участников Кейс-марафона. При преобразовании юридической функции за счет внедрения LegalOps позиции первый, кто должен почувствовать эффект – это бизнес. На второй позиции ожидаемо legaltech, поскольку ни один крупный современный юридический департамент не обходится без автоматизации. Существенное число респондентов проголосовали за управление рисками и управление знаниями и данными. В целом картина соответствует описанным выше ключевым трендам по данным проведенных ранее исследований.





Оптимизация процессов взаимодействия с бизнесом и автоматизация позволяют разгрузить юристов в рутинных и часто повторяющихся операциях. И здесь важную роль играет управление знаниями: если юристы выделяют типовые задачи и результаты и делают удобным их самостоятельное использование бизнес-подразделениями, а также коллегами-юристами, то юридический департамент работает более эффективно.

Результаты опроса показали, что большая часть юридических отделов / компаний находится на «среднем» уровне развития процессов управления знаниями (58%). Часть (20%) оценила уровень развития как «высокий», в 2 раза меньше респондентов оценили уровень как «низкий» (10%). При этом 12% респондентов сообщили, что находятся в процессе трансформации методологии управления знаниями.

Поскольку вопрос об уровне зрелости процесса управления знаниями является одним из ключевых для оценки текущей ситуации в области LegalOps, мы провели сравнительный анализ и установили ряд интересных закономерностей между тем, как выбранная группа респондентов отвечала на данный вопрос и на иные вопросы:

- В компаниях, где функция LegalOps распределена между несколькими сотрудниками, прослеживается высокий уровень зрелости процесса управления знаниями;
- Низкий уровень зрелости процесса управления знаниями в основном присутствует в организациях, которые не занимаются профессиональным развитием сотрудников.

Важной составляющей функции LegalOps является развитие и мотивация юридической команды, этому была посвящена отдельная сессия Кейс-марафона.



В юридических департаментах / компаниях наблюдается разнообразие подходов к обучению и повышению квалификации сотрудников. Значительная часть (38%) компаний считает профессиональное развитие юриста его зоной ответственности, но при этом берет на себя расходы. 56% респондентов отмечают вовлечение компании в том или ином формате в определение направлений развития юристов. При этом отдельные компании уделяют особое внимание развитию сотрудников: так, некоторые респонденты поделились, что в их компаниях не только есть внутренние курсы обмена опытом и возможность участвовать в мероприятиях внешних спикеров, но также формируется план развития для каждого сотрудника, есть памятки по бесплатному обучению hard skills и soft skills, а также внутренние программы обучения по бизнес-процессам компании.

Вопросы внедрения legaltech-решений составляли существенную часть исследования. Прежде чем погрузиться в анализ результатов, приведем небольшой обзор общемировых трендов в автоматизации юридической функции.



# Тренды LegalTech

## 1. LegalTech vs. Tech

## 2. Внимание к безопасности данных

## 3. Внедрение ИИ

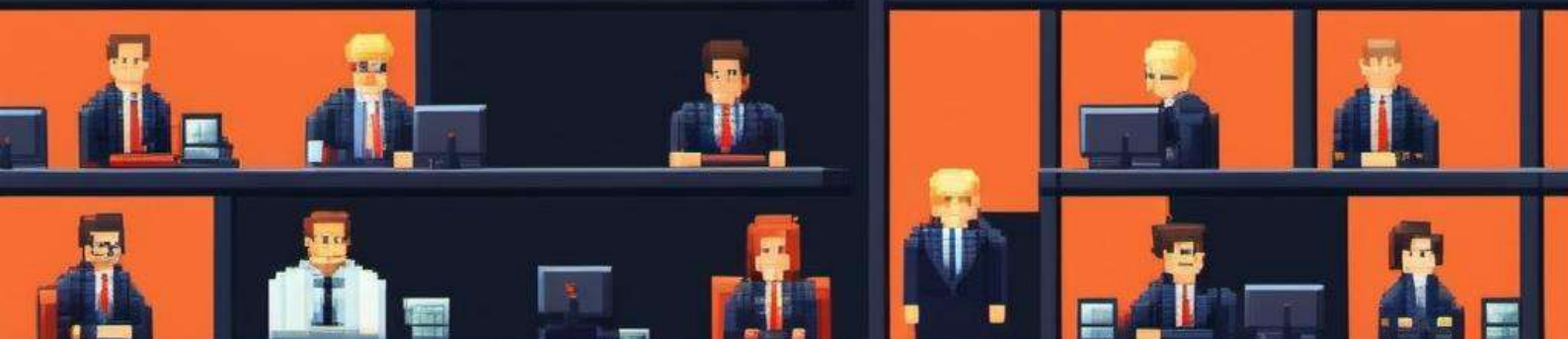
## 4. Фокус на контрактном менеджменте

## 5. Увеличение числа вендоров, поставляющих решения для работы юристов

Первый тренд – автоматизация юридических процессов на базе общекорпоративных, а не специфических legaltech-решений. Иногда за рубежом это называют майкрософтизацией<sup>11-12</sup>. В России это решения на базе 1С, Битрикс и т. п. Этот тренд понятен с точки зрения универсальности и упрощения обмена данными между юристами и другими подразделениями компании, использующими те же платформы.

Параллельно, однако, есть и практически противоположный тренд на увеличение числа вендоров, поставляющих legaltech-решения<sup>13</sup>. Это связано с тем, что при автоматизации отдельных процессов юристы могут выдвигать специфические требования к готовой проработке предметной области либо пользовательскому интерфейсу.

Управление жизненным циклом договора исследователи выделяют в самостоятельный тренд: речь идет не просто об автоматизации подготовки, согласования и контроля исполнения



конкретных документов, а о том, чтобы извлекать данные из огромного массива документов и использовать аналитику для принятия бизнес-решений, изменения стандартных положений и т. п.<sup>3,15</sup>.

Ожидается с ростом объемов автоматизации особую важность приобретают вопросы безопасности данных. Требования клиентов ужесточаются. При этом к облачным технологиям применяется взвешенный подход<sup>3,14,15</sup>.

Внедрение технологий ИИ в юридическую практику больше не является "новым" рубежом. Технологии используются для самых разных задач (создание, анализ договоров и др.)<sup>3,14,15</sup>.

Теперь вернёмся к результатам опроса, проведенного МГЮА и Nextons.

**15%** участников опроса сообщили, что в их компаниях существует план цифровой трансформации юридической функции и он уже реализуется. Большинство же респондентов (**61%**) указали, что в их компаниях нет конкретного плана цифровой трансформации юридической функции, однако отдельные потребности в автоматизации и внедрении цифровых решений удовлетворяются по мере возникновения. Среди объективных причин такого условно «реактивного» подхода к цифровизации могут быть как нюансы внутренних процессов взаимодействия с ИТ-департаментом и согласования глобального плана цифровизации в компании, так и состояние рынка legaltech-решений.

При этом **14%** респондентов отметили, что хотя в их компаниях и разработан план цифровой трансформации, сам процесс трансформации ещё не начат. Это может говорить о том, что, несмотря на наличие стратегического видения, практическая реализация цифровых инициатив требует дополнительных ресурсов или пересмотра подходов.



Для большинства таких департаментов наиболее актуальной сферой автоматизации является договорная работа.

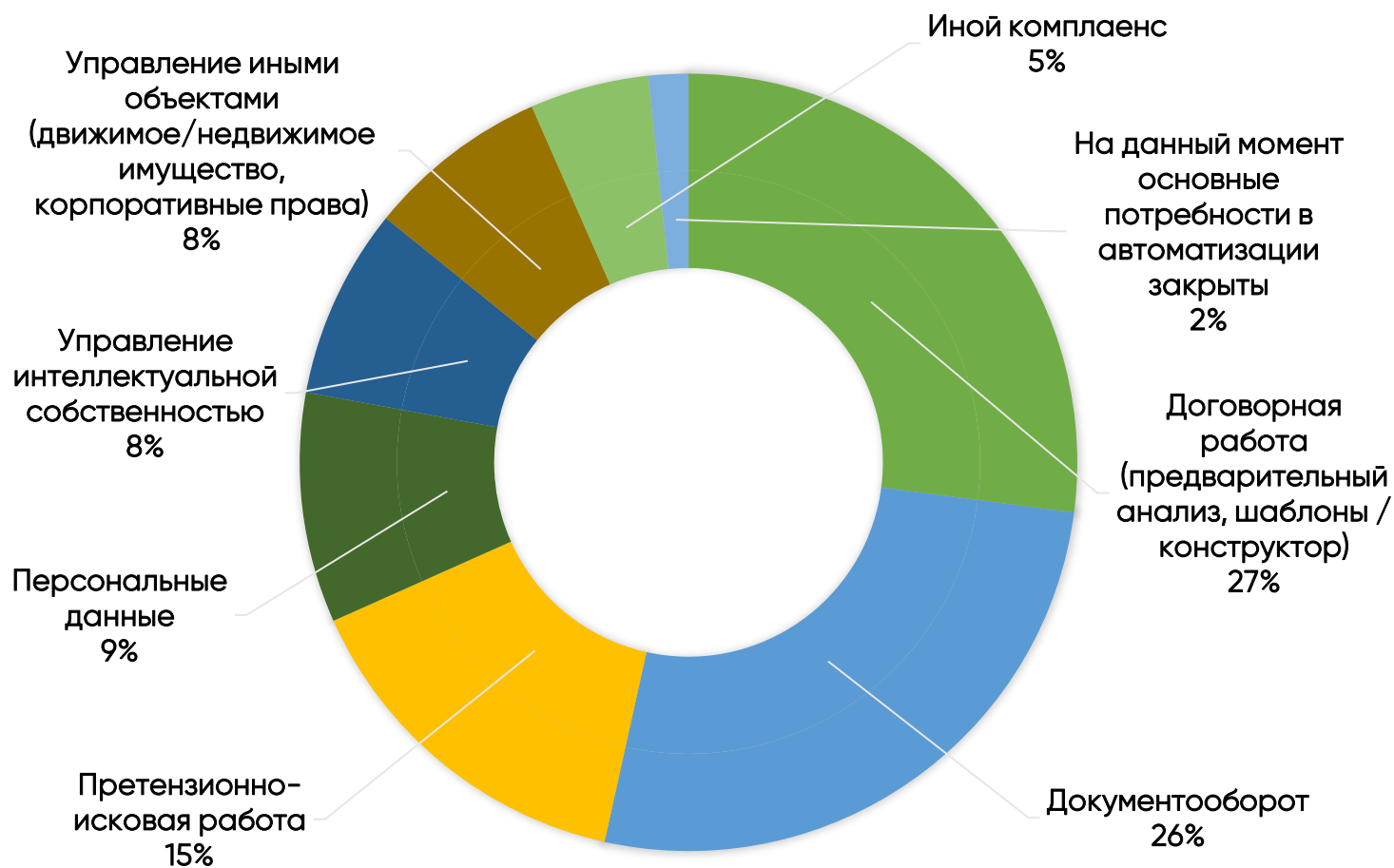


Диаграмма 3

В рамках опроса респондентам было предложено выбрать, для каких процессов, по их мнению, наиболее актуальна автоматизация. Наибольшее количество респондентов (27%) считают автоматизацию наиболее актуальной для процессов, связанных с договорной работой. Это включает предварительный анализ, создание шаблонов договоров, согласование условий и так далее. Почти такое же большое внимание уделяется автоматизации процессов документооборота (26% ответов). Этот тренд соответствует общемировому, описанному выше.



Грамотная автоматизация юридических процессов требует специальных знаний и глубинного понимания выстраивания процессов в компании. В Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) разработана единственная в стране программа «Автоматизация юридических процессов» на базе Цифровой кафедры<sup>16</sup>. В рамках данной программы студенты получают целый ряд актуальных и востребованных компетенций: управление ИТ-проектами, анализ и моделирование бизнес процессов, применение основ алгоритмизации. Кроме того, студенты получают представление об основах методологии разработки программного обеспечения, а также знакомятся с обзором рынка современных LegalTech-решений. Полученные знания студенты применяют в рамках стажировок в крупнейших отечественных компаниях – вендорах программного обеспечения.

По итогам обучения студенты получают диплом о профессиональной переподготовке с квалификацией «менеджер по информационным технологиям».

В рамках исследования мы не могли не затронуть тему использования юристами технологий искусственного интеллекта.

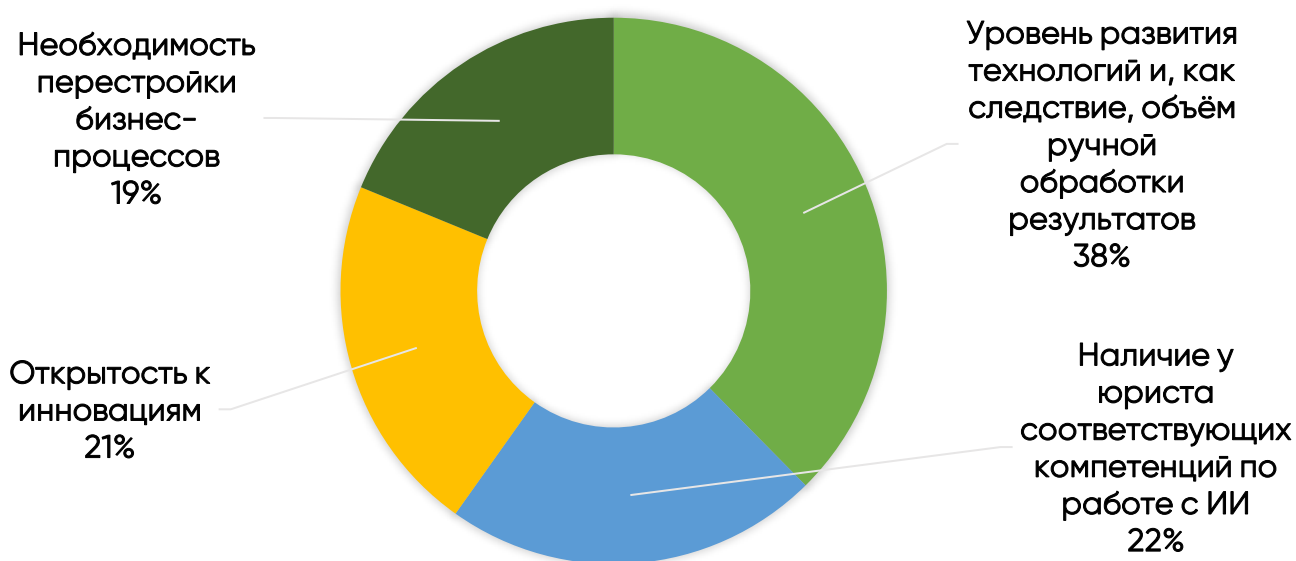


Диаграмма 4



Искусственный интеллект постепенно проникает в юридическую практику. Зарубежные исследователи довольно оптимистичны, но при этом специалисты отмечают, что при наличии широких возможностей юристы пока находятся в самом начале пути. В рамках опроса мы предложили задуматься о том, с какими факторами это связано. Ключевую проблему респонденты видят в недоверии к результатам, полученным с помощью ИИ: **38%** процентов опрошенных считают, что текущий уровень развития технологий пока не позволяет полагаться на ИИ-решения, а необходимость перепроверки в целом может нивелировать сэкономленное в результате применения решения время. Примерно поровну распределились голоса опрошенных между иными вариантами ответов: наличие у юриста соответствующих компетенций (**22%**), открытость к инновациям (**21%**) и необходимость перестройки бизнес-процессов (**19%**).

## Выводы

Как показало проведённое исследование, вектор развития функции Legal Operations в российских компаниях отвечает требованиям современного бизнеса к юристам и соответствует мировым трендам. Полученные результаты позволяют ещё раз убедиться в том, что **LegalOps-менеджер** – это новая перспективная профессия, требующая при этом многосторонней экспертизы и комплексных знаний. Подготовка квалифицированных специалистов – это важная задача, которая уже с успехом решается в различных учебных заведениях, в том числе в МГЮА. Не сомневаемся, что развитие функции LegalOperations – это не вопрос отдалённого будущего, а реально существующая необходимость для любого крупного юридического департамента.



## В исследовании принимали участие

### Виктор Наумов

Управляющий партнер Санкт-петербургского офиса, руководитель практики в области ИС, ИТ и телекоммуникаций, д.ю.н.

[victor.naumov@nextons.ru](mailto:victor.naumov@nextons.ru)

### Анастасия Загородная

Советник практики в области ИС, ИТ и телекоммуникаций, руководитель проектов по автоматизации на базе ЮОС

[anastasia.zagorodnaya@nextons.ru](mailto:anastasia.zagorodnaya@nextons.ru)

### Екатерина Тытук

Юрист практики в области ИС, ИТ и телекоммуникаций

[ekaterina.tytiuk@nextons.ru](mailto:ekaterina.tytiuk@nextons.ru)

### Александр Котов

Юрист практики в области ИС, ИТ и телекоммуникаций

[alexander.kotov@nextons.ru](mailto:alexander.kotov@nextons.ru)

### Мария Мажорина

Проректор по стратегическому и международному развитию, руководитель программы развития Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

[mvmazhorina@msal.ru](mailto:mvmazhorina@msal.ru)

### Алена Никитина

Директор Центра управления изменениями Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

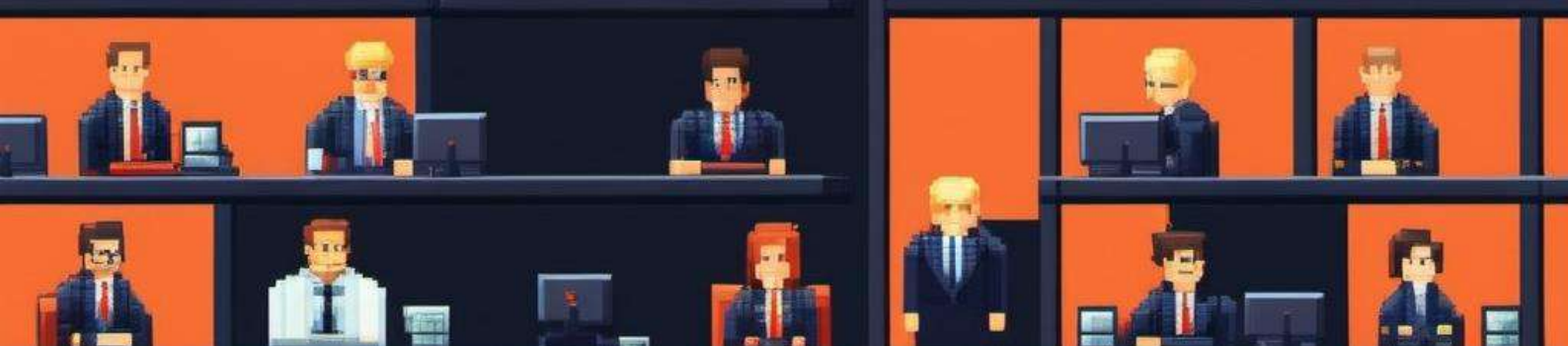
[aanikitina@msal.ru](mailto:aanikitina@msal.ru)

### Ольга Бендицкая

Начальник отдела развития партнерских программ и руководитель проекта Консорциум «Инновационная юриспруденция» Центра управления изменениями Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

[oibendickaya@msal.ru](mailto:oibendickaya@msal.ru)





## Источники

1. ACC Chief Legal Officers Survey. 2022ACC//ACC .-URL: [https://www.acc.com/sites/default/files/2022-01/ACC\\_CLOreport22\\_Final.pdf](https://www.acc.com/sites/default/files/2022-01/ACC_CLOreport22_Final.pdf) (дата обращения 21.05.2024)
2. ACC Chief Legal Officers Survey. Key findings.2023//ACC .-URL: [https://www.acc.com/sites/default/files/2023-01/ACC\\_2023\\_CLO\\_Survey\\_Flyer.pdf](https://www.acc.com/sites/default/files/2023-01/ACC_2023_CLO_Survey_Flyer.pdf) (дата обращения 21.05.2024)
3. Бенчмаркинг юридической функции – 2023//Технологии доверия.-URL: <https://tedo.ru/benchmarking-legal-2023?ysclid=lty56eoavi830420657> (дата обращения: 21.05.2024)
4. Change management process: how to drive transformation in your legal department//Wolters Kluwer 15.01.2024.- URL: <https://www.wolterskluwer.com/en-gb/expert-insights/change-management-process-in-legal-departments> (дата обращения: 21.05.2024)
5. A new era of legal transformation//Deloitte.-URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/legal-department-operations-transformation.html> (дата обращения: 21.05.2024)
6. Legal trends report – the top 5 trends expected to impact most legal organizations// Wolters Kluwer 20.09.2022.-URL: <https://www.wolterskluwer.com/en-gb/expert-insights/top-5-legal-trends> (дата обращения: 21.05.2024)
7. 10 predictions: The legal department of the future//KPMG.- URL:<https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/10/legal-department-of-the-future.html> (дата обращения: 21.05.2024)
8. Центр управления изменениями «LEGALTECH МЕНЕДЖЕР»//МГЮА.-URL: <https://msal.ru/programs/dopolnitelnoe-obrazovanie/povyshenie-kvalifikatsii/legaltech-menedzher/?ysclid=ltprou9yrzp297797635%D0%B1> (дата обращения: 21.05.2024)
9. Цифровая кафедра//МГЮА.-URL: [https://msal.ru/content/prioritet-2030/tsifrovaya-kafedra/?clear\\_cache=Y](https://msal.ru/content/prioritet-2030/tsifrovaya-kafedra/?clear_cache=Y) (дата обращения: 21.05.2024)
10. Институт юридического менеджмента// ВШЭ.-URL: <https://law.hse.ru/legal/?ysclid=ltprouog9ib128723012> (дата обращения: 21.05.2024)
11. 10 predictions: the legal function in 2025// KPMG.-URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2020/12/future-of-legal-article-series.html> (дата обращения: 21.05.2024)
12. Карта российского LegalTech: 7 лет спустя. // Legal Insight. № 02 (128) 2024- URL: <https://legalinsight.ru/articles/karta-rossijskogo-legaltech-7-let-spustya/> (дата обращения: 21.05.2024)
13. 5 Legal Technology Predictions Through 2025//Gartner.6.04.2022. - URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-legal-technology-predictions-through-2025> (дата обращения: 21.05.2024)
14. Staying Ahead of the Curve: 6 Top Legal Tech Trends to Watch in 2023//ARMA magazine.7.07.2023.- URL: <https://magazine.arma.org/2023/08/staying-ahead-of-the-curve-6-top-legal-tech-trends-to-watch-in-2023/> (дата обращения: 21.05.2024); Legal Insight. № 9.2023 г. (с. 6-15)
15. Discover the Top 10 Legal Technology Trends in 2023//StartUsInsights.-URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/legal-technology-trends/>
16. Проект реализуется в рамках программы “Приоритет-2030” на основании Постановления Правительства РФ № 729 в редакции ПП РФ №357 от 14 марта 2022 года.

Изображения к данному материалу созданы при помощи программы Stable Diffusion. На момент генерации изображений, ни по российскому праву, ни по праву США за искусственным интеллектом/ разработчиком/ правообладателем программы не признаются права на произведения изобразительного искусства, созданные на основании запросов пользователя.

© 2024 Nextons. Содержание данной публикации не является юридической консультацией и не может служить основанием для осуществления каких-либо действий или отказа от действий. Более подробная информация представлена в разделе «Правовая информация» на сайте [nextons.ru](https://nextons.ru).