

# Автоматизация юридических департаментов: итоги опроса Legal Insight

06.12.2023

СТАТЬИ

LEGAL TECH

*Последний раз Legal Insight анализировал статус кво автоматизации юридической функции в 2018 г., то есть пять лет назад. Даже для спокойного времени это очень большой срок, а пандемия и уход с российского рынка ряда иностранных вендоров и вовсе требовали срочного проведения нового исследования. В октябре–ноябре мы опросили инхаус юристов и, получив ответы, сразу знакомим вас с результатами.*

Вообще первый опрос на тему автоматизации бизнес процессов в юридических департаментах был проведен журналом [Legal Insight и PwC Legal восемь лет назад](#). С тех пор изменения коснулись не только организации работы в российских юридических департаментах — развивался и рынок решений по автоматизации этой работы. В 2015 г. 70% юридических департаментов полагались исключительно на средства MS Office для автоматизации своих бизнес процессов. Сейчас, имея лишь один пакет офисных приложений, справиться с постоянно возрастающим объемом работы очень трудно.

[По данным бенчмаркинга юридической функции 2022 г.](#) компании «Технологии Доверия», рабочая нагрузка увеличилась у 87% юридических департаментов. Это соответствует международному тренду — Thomson Reuters Institute в своем актуальном исследовании [\[1\]](#) сообщает, что в этом году объем работы увеличился у 70% департаментов. Частично такое увеличение происходит за счет перераспределения работы от внешних консультантов к инхаус юристам (у 43% департаментов).

## Участники опроса

В опросе участвовало 124 человека. Этот показатель соответствует уровню прошлых опросов и для статистического анализа является вполне адекватным. В подобных опросах мировых гигантов, таких как Thomson Reuters или LexisNexis, принимает участие от 100 до 400 респондентов, а ведь они исследуют не отдельно взятую страну, а весь мир. Более половины опрошенных (65,6%) занимает должность руководителя юридического департамента, 11,5% респондентов являются представителями Head of Legal Operations. Участники опроса ответили не на все заданные нами вопросы. Так, на вопрос по отдельным решениям ответили только те, кто действительно пользуются каким либо решением для автоматизации соответствующего процесса.

По отраслям экономики распределение получилось близким к идеальному. Доминирующей отрасли в ответах нет, лидируют «торговля» (12,9%), «ИТ и телекоммуникация» (12,9%) и «услуги» (9,7%).

78,2% респондентов работают в департаментах с количеством юристов в пределах 50, у 29,8% таковых в штате менее 10. Это отражает реальную ситуацию на рынке

78,2% респондентов работают в департаментах с количеством юристов в пределах 50, у 29,8% таковых в штате менее 10. Это отражает реальную ситуацию на рынке, то есть крупные юридические департаменты не исказили данных. Сведения о бюджете позволяют сделать вывод, что в департаментах с численностью юристов от 10 до 50 скорее всего большинство находится ближе к нижней, чем к верхней, величине [2]. У трети респондентов бюджет юридического департамента составляет менее 5 млн руб. С учетом того, что примерно три четверти бюджета российских юридических департаментов составляет фонд оплаты труда [3], можно представить, какие средства выделяются на автоматизацию.

Если в 2015 г. четкое представление об этом процессе, особенно в части стратегического планирования цифровой трансформации юридической функции, имели лишь единицы, то теперь такая стратегия отсутствует только у четверти опрошенных. У остальных она либо уже есть, либо находится в разработке. Можно надеяться, что у департаментов без стратегии вопросы цифровой трансформации решаются ad hoc с учетом их размера, а не из-за отсутствия понимания необходимости трансформации.

В этом году мы впервые задали респондентам вопрос о наличии в департаменте плана управления данными (Data Management Plan) и были приятно удивлены ответами: 35% департаментов имеют такой план либо готовятся ввести его. На первый взгляд, показатель «треть опрошенных» кажется несущественным, в международных опросах от 75 до 90% департаментов заявляют о наличии у них DMP. Но с точки зрения операционного управления многие российские юридические департаменты делают только первые шаги в профессионализации (передача управления операционной деятельностью от юристов к legal ops) и план управления данными пока еще является для них новшеством, так что 35% — хорошее начало.

Немаловажным индикатором зрелости юридической функции является наличие выделенной структуры по управлению операционной эффективностью департамента ([legal operations](#)). По результатам нашего опроса, такая структура есть у 23,4% опрошенных, еще 4,8% планируют ввести ее. Отсутствие выделенной структуры еще не означает отсутствия

менеджеров по legal operations. [По результатам бенчмаркинга «ТеДо»](#), у 44% российских юридических департаментов есть такой менеджер, еще 44% планируют ввести данную должность. Это, безусловно, положительно влияет на скорость и качество внедрения технологий.

#### **Динамика автоматизации юридической функции**

Юридическая функция давно вышла за рамки разработки юридических советов руководству компании. Заботы топ менеджмента (C Suite) и его ожидания в отношении корпоративных юристов определяют приоритеты юридической функции. По данным нашего опроса, в топ 6 приоритетов участников опроса в ближайшие 12 месяцев вошли [\[4\]](#):

- оптимизация процессов (57,3%);
- автоматизация работы юристов (49,2%);
- улучшение взаимодействия с другими подразделениями (31,5%);
- развитие персонала департамента (25%);
- совершенствование внутренней системы управления рисками (17,7%);
- удержание ключевых сотрудников (17,7%).

Судя по приоритетам, корпоративные юристы поняли, что юридическая функция XXI в. является комбинацией юридической экспертизы, дизайна и оптимизации процессов, а также технологий. Первые два приоритета тесно связаны друг с другом и в совокупности с остальными непосредственно влияют на все три перечисленные компоненты.

Выбор технологического решения для автоматизации в большинстве случаев по прежнему осуществляет начальник юридического департамента (56,5%). Гораздо меньше на это

решение влияют (в равных долях по 8,9%) CEO, СТО и собственники бизнеса. С принятием решения о выделении бюджета на автоматизацию сложилась несколько иная ситуация: финансовые решения принимает преимущественно (31,5%) CEO компании. Но начальники юридического департамента в этом году оттеснили CFO на третье место, заняв второе (21,8% против 18,5%). Это не единственное заметное изменение в структуре принимающих финансовые решения в сравнении с 2015 и 2018 гг. Теперь такие решения часто принимают и начальники ИТ службы (СТО).

Конечно, препятствия для проведения автоматизации по-прежнему имеются. Самым главным из них остается отсутствие необходимого бюджета (у 23,1% опрошенных). С этим сложно бороться в текущей экономической ситуации, когда руководство стремится сократить все расходы. С другими препятствиями, тем не менее, справиться можно.

Четыре основных препятствия для автоматизации:

- отсутствие поддержки всех стейкхолдеров (20,7%);
- отсутствие подходящего решения (17,4%);
- отсутствие необходимой информации об имеющихся на рынке решениях и их возможностях (11,6%);
- неготовность сотрудников к использованию технологий, страх перед их внедрением (11,6%).

Все это последствия неэффективной коммуникации внутри компании, а также результат отсутствия достаточной осведомленности о рынке технологических решений. Решение данных проблем требует не столько наличия финансовых ресурсов, сколько воли. Многие вендоры уже поняли это и расширили свои программы по повышению информированности о существующих решениях. Но и сами юристы должны более активно заниматься вопросами повышения квалификации в области применения технологий. В частности, руководителя должен сильно беспокоить полученный в 2023 г. ответ: «Да как то на уровне юристов это никому не нужно — и без технологий нормально работается».

## Какие процессы автоматизированы

Перейдем к статусу-кво автоматизации и посмотрим, какие же процессы у наших респондентов уже автоматизированы. Неизменной является первая тройка [5]: договорная работа (65,8%), документооборот (49,2%) и претензионно-исковая работа (29,2%). Немного удивляет, что поиск юридической информации автоматизирован лишь у 17,5% опрошенных, его существенно опережает цифровизация управления задачами (26,7%). Видимо, корпоративные юристы не считают справочные правовые системы компонентами автоматизации, поскольку уже привыкли к их использованию за годы работы.

В планах автоматизации на ближайшие 12 месяцев лидирует та же тройка процессов, только в обратном порядке: претензионно-исковая работа (20,3%), договорная работа (17,1%) и документооборот (12,2%).

Несмотря на большой выбор решений по основным категориям и относительно небольшой вес иностранных игроков на российском рынке в прошлые годы, 39,5% опрошенных департаментов в предыдущем и в нынешнем годах столкнулись с проблемой импортозамещения. Полагаю, что трудности были связаны в первую очередь с резким уходом с российского рынка западных вендоров, а не с незаменимостью их решений. Сегодня на российском рынке сложно заменить западные информационные ресурсы в области комплаенса, остальное в той или иной степени заменить можно.

Интересен подход к коробочным решениям. Только 13,9% опрошенных пользуются ими без доработки, а 35,2% полагаются на собственные разработки. Между ними находится большинство (65,6%), которое использует коробочные решения с доработкой [6]. Этот подход в немалой степени будет определять выбор конкретного вендора, поскольку возможность оперативной доработки зависит от его готовности и от ресурсов, которыми он располагает. Пока в России нет экосистемы независимых разработчиков и системных интеграторов, которые, как, например, в «1С», занимались бы доработкой конкретного

решения. С собственными разработками проще, их использование можно доверить либо внешним разработчикам, либо собственному ИТ департаменту. Последний вариант предпочитают 61,7% департаментов, которые идут по такому пути автоматизации. Собственные программисты непосредственно среди сотрудников юридического департамента есть только у одного из десяти (10,5%).

В 2023 г. ни один опрос не обходится без вопроса о генеративном искусственном интеллекте. На вопрос «Используете ли вы инструменты генеративного ИИ в своей работе?» ответили все участники исследования, но лишь 14,5% из них — утвердительно. Еще 33,9% планируют использовать эти инструменты в дальнейшем. Такие показатели заметно отличаются от результатов, полученных в других странах, где от 60 до 90% юристов утверждают, что хотя бы раз в неделю используют инструменты генеративного ИИ. Такой разрыв может быть связан с ограниченным доступом к данным инструментам на российском рынке, а также с тем, что российские юристы просто честнее отвечают на этот вопрос.

Решающим фактором при выборе технологического решения для автоматизации является окупаемость инвестиций (Return on Investment). У 34,1% опрошенных именно такой подход, 25,2% ориентируются на цену и стоимость внедрения и обслуживания, принимая во внимание только одну составляющую ROI. Интересно, что третье место занимает готовность вендора к адаптации или доработке своего решения. Это совпадает с выбором большинства департаментов в пользу коробочного решения с доработкой. Однако нельзя игнорировать такие аргументы, как «техническая платформа решения» (12,2%) и «клиентский сервис» (6,5%). Репутация вендора практически не имеет значения при выборе (1,6%). Надеюсь, что вендоры воспринимают это адекватно.

Мы традиционно спрашиваем респондентов о недостатках уже внедренных решений. Лидируют следующие ответы: «Решения не полностью соответствуют нашим требованиям» (40,8%) и «Многие точечные решения несовместимы друг с другом» (39,2%). Эти два недостатка были на первом месте и в 2017, и в 2018 гг. По всей видимости, в ближайшем будущем ситуация коренным образом не изменится, особенно в отношении множества

точечных решений. Сколько бы ни говорили на конференциях о необходимости единой платформы [автоматизации юридических бизнес процессов](#) пока это только проект на бумаге

#### **Лидирующие решения**

Обзор результатов опроса мы заканчиваем решениями, которыми большинство опрошенных пользуется для автоматизации того или иного процесса. В анкете было указано несколько решений для каждой категории автоматизируемого процесса из нашей карты российского legaltech. Примечательно, что к отдельным категориям участники опроса добавили собственные ответы.

#### **Договорная работа: целиком или отдельными стадиями**

В этой категории респонденты добавили больше всего своих решений: юристы используют широкий диапазон специализированных и общих решений для автоматизации части или всего процесса договорной работы.

Топ 3 используемых решений:

1) «1С» — 21,5%;

2) Doczilla — 11,8%;

3) Doc.one / Manage.one — 7,5%; Freshdoc — 7,5%; Турбоконтракт — 7,5%.

Участники не уточняют, какое решение на базе «1С» они используют для договорной работы, но можно предположить, что это решение для автоматизации документооборота в целом.



## **Документооборот**

В данной категории лидируют общие системы электронного документооборота, что не является сюрпризом. В большинстве компаний юристов подключают к общей СЭД организации. Соответственно, топ 3 решения по автоматизации документооборота следующий:

- 1) «1С»: Документооборот — 41,0%;
- 2) «Диадок» — 27,4%;
- 3) СБИС — 5,1%.

Следует добавить, что и в этой категории

было указано довольно много нестандартных решений.

## **Претензионно-исковая работа**

В данной категории особых сюрпризов не было. В топ 3 попали «обычные подозреваемые»:

- 1) Case.one — 36,5%;
- 2) Jeffit — 12,2%;
- 3) Юрайт — 5,4%.

Отметим, что если «собственное решение»

было бы отдельным решением в данной категории, то стало бы вторым вместе с Jeffit с 12,2% упоминаний.

## **Поиск юридической информации и аналитика**

И в этой категории нет неожиданных результатов, если не считать большой отрыв первого номера от всех остальных и полное отсутствие в упоминаниях петербургского «Кодекса».

Тройка наиболее часто используемых систем:

- 1) «КонсультантПлюс» — 83,5%;
- 2) «Гарант» — 8,3%;
- 3) «Юрист» — 4,1%.

## **Комплаенс (защита персональных данных, КУС, санкционный и пр.)**

В этой категории ввиду ограниченного выбора решений на рынке выделяются два лидера:

- 1) СПАРК — 50,0%;
- 2) «КонтурФокус» — 29,1%;
- 3) «Глобас» — 1,8%; X Compliance — 1,8%; Rusprofile — 1,8%.

## **Управление знаниями**

В данной категории доминируют общие решения по хранению информации и управлению ею. Причина — отсутствие на российском рынке специализированных решений для юристов. Состояние не идеальное, поскольку упор делается на хранение, а не на управление:

- 1) Google Disk / «Яндекс.Диск» / какая либо другая система облачного хранения документов — 44,3%;
- 2) Sharepoint — 22,7%;

3) Confluence — 4,5%.

### **Управление задачами**

Несмотря на наличие в специализированных решениях функционала по управлению задачами, корпоративные юристы предпочитают продукты, которыми пользуются не только они. Они занимают две первые позиции рейтинга:

1) Jira — 18,7%;

2) «Битрикс 24» — 13,8%;

3) Case.one — 12,8%.

### **Управление объектами интеллектуальной собственности**

Процесс управления объектами ИС остается наименее автоматизированным в российских юридических департаментах. Частично это связано с долгим отсутствием подходящих решений на рынке. По сути, решений и сейчас так мало, удалось выделить лишь двух значительных игроков:

1) «Онлайн Патент» — 27,1%;

2) «ГардиумПро» — 4,2%.

На третьем месте были бы «Все остальные».

Таковы итоги нашего опроса об автоматизации

юридической функции в России, которые мы обсудим с руководителями юридических департаментов на форуме [«Итоги года с Legal Insight» 12 декабря 2023 г.](#)

Юристы должны более активно заниматься вопросами повышения квалификации в области применения технологий. В частности, руководителя должен сильно обеспокоить полученный в 2023 г. ответ: «Да как то на уровне юристов это никому не нужно — и без технологий нормально работается»

[\[1\]](#) 2023 Legal Department Operations Index.

[\[2\]](#) По результатам последнего бенчмаркинга юридической функции компании «Технологии Доверия», медианная численность сотрудников составляет 14.

[\[3\]](#) По данным бенчмаркинга юридической функции компании «Технологии Доверия».

[\[4\]](#) Респонденты могли указывать несколько вариантов.

[\[5\]](#) Респонденты могли указывать несколько вариантов.

[\[6\]](#) Респонденты могли указывать несколько вариантов.



Хольгер  
Цшайге

Генеральный директор "Инфотропик Медиа", Член правления  
ELTA, Член Advisory Board Global Legal Tech Hub

СТАТЬИ

LEGAL TECH