Дежавю

04.08.2025 СТАТЬИ THE DEPARTMENT

В этом году я был экспертом номинации «Инновации и автоматизация в организации юридической работы» конкурса The DEPARTMENT. Такого рода конкурсы дают возможность оценить положение на рынке, поэтому делюсь своими наблюдениями о конкурсных работах.

Конкурс The DEPARTMENT проводится уже 20 лет. Это время можно приравнять к 50 годам в стране с нормальными темпами развития и предсказуемостью рынка. За данный период российские юридические департаменты кардинально изменились, статус корпоративного юриста значительно повысился.

В 2015 г. Legal Insight впервые проанализировал уровень автоматизации в российских юридических департаментах [1]. А с 2017 г. в рамках конкурса эксперты стали оценивать автоматизацию процессов в правовых департаментах.

Не буду скрывать, что моей первой реакцией после изучения презентаций было разочарование. Я ожидал большего. Проекты, с которыми юридические департаменты участвовали в конкурсе, конечно, солидные, нужные и полезные, но я испытал дежавю. А это означает, что в данных проектах не было инноваций, ведь невозможно же испытать дежавю при рассмотрении инновационного проекта. К сожалению, это мировое явление, и Россия здесь не исключение. Я участвую в качестве члена жюри в разных международных конкурсах по инновациям в юридической отрасли и могу констатировать, что в течение последних лет снижение уровня инновационности проектов наблюдается повсеместно.

Стоит отметить, что инновационность я рассматриваю в контексте заявителя. Например,

приобретение компанией Allen & Overy (теперь — A&O Sherman) для своих более чем трех тысяч юристов лицензии на Harvey, каким бы крутым инструментом ни являлось, все равно не будет инновацией [2]. Тратить деньги умеют все. Когда юрист в одиночку разрабатывает решение для мониторинга регуляторной среды без всякого бюджета, поскольку на рынке подобных решений нет, — это инновация. Последний пример, кстати, не из заявок участников конкурса, а из выпускных работ студентов курса LegalTech, на котором я преподаю [3].

В чем же состоит дежавю, о котором я веду речь? Приведу такой пример. В этом году почти во всех заявках в той или иной степени присутствовали чат-боты. Бесспорно, это прекрасное доказательство автоматизации рутинных действий юристов. В 2017 г. такой автоматизацией можно было удивить рынок. Однако в 2025 г., когда тинэйджеры на десятке платформ плодят по три чат-бота в сутки, это уже не инновация, особенно если не совсем понятно, зачем внедряли чат-бот, который в крупной компании обрабатывает в среднем три запроса в сутки.

Та же ситуация с конструкторами документов. Безусловно, это прекрасные и полезные инструменты, но в 2025 г. департаментам, которые по-прежнему составляют типовые документы вручную, я могу только сочувствовать. Другими словами, внедрение в 2025 г. чат-бота для ответов на типовые вопросы или конструктора документов являет собой солидную автоматизацию, но не отнюдь инновацию. И здесь я уже перестаю ныть, поскольку главная заслуга конкурса и конкретно номинации «Инновации и автоматизация в организации юридической работы» состоит как раз в том, что чат-ботами и конструкторами в работе российских юридических департаментах в 2025 г. уже никого не удивишь. За последние восемь лет автоматизация основных бизнес-процессов корпоративных юристов стала стандартом. Первые победители конкурса этот стандарт создали, а рынок довольно быстро его растиражировал. Таким образом, это прекрасный результат, на котором не стоит останавливаться.

Нынешний рынок технологий как никогда позволяет удивить и дает шанс выделиться из массы тех, кто успешно автоматизировал договорную или судебную работу. Я реально вижу

инновационные проекты на разных хакатонах и идеятонах, на митапах LegalTech-сообществ и в выпускных работах студентов. Значит, они есть, из чего я делаю вывод, что выставить их на конкурс инновационных проектов участники почему-то боятся или стесняются. Возможно, они делают безопасную ставку, заявляя проект, в рамках которого потратили приличный бюджет на проверенную технологию, за применение которой победили в прошлые годы. И, если так, то, по-моему, зря. Инноваторы не стесняются и не боятся выходить за рамки того, что делают все остальные. Возможно, также название номинации «Инновации и автоматизация в организации юридической работы» следует переиначить в «Инновации в автоматизации юридической работы».

Напоследок позвольте дать рекомендации участникам конкурса следующего года.

Описывайте не только то, что сделали, но и то, как сделали. Довольно часто описание проекта выглядело так: были проблемы, внедрили чат-бот, теперь проблем нет. Прямо-таки магия какая-то! Расписывайте более детально: что вы конкретно сделали, какими инструментами пользовались, с какими проблемами столкнулись и как вы их решили, особенно если автоматизация заключалась не только в покупке и установке коробочного решения с рынка. Удивите экспертов словами «нашли на Гитхабе решение X, которое адаптировали под наши нужды» или «локально развернули опенсорсную 7B-модель и настроили под наш воркфлоу».

Сосредоточьтесь на конкретном проекте. Некоторые участники кидали в презентацию все, что сделали в области автоматизации за последние пять лет, — видимо, в надежде на то, что хотя бы один из проектов впечатлит жюри. Но конкурсы так не работают. На «Мисс Вселенная» каждая страна отправляет по одной девушке, а не по десять.

Направьте свою креативность на решение проблемы, а не на презентацию. Да, с этого года отдельно оценивается оформление конкурсной работы, и есть номинация «За творческую смелость». Но полнометражный фильм о вашем юридическом департаменте не компенсирует банальности самого проекта. Нетривиальное, работающее решение, ранее

еще никем не реализованное, будет выглядеть инновационным и без ролика в стиле Тарантино.

Вступайте в диалог с экспертами. Меня поражает, что за время моего участия в качестве члена жюри в разных конкурсах всего один раз участник письменно обратился ко мне с вопросом, все ли понятно в их заявке [4]. Я с удовольствием воспользовался возможностью поговорить с ребятами в режиме онлайн. Они не пытались убедить меня в том, что их проект крутой, а просто рассказали о его реализации в более широком контексте и раскрыли свом планы дальнейшего развития.

Подводя черту под конкурсными работами этого года, хочу отметить, что разочарование — лишь обратная сторона больших ожиданий.
То, что чат-боты и конструкторы документов к настоящему времени стали уже стандартом, а не сенсацией, — огромная победа последних лет для всего юридического сообщества. Конкурс The DEPARTMENT и его номинация «Инновации и автоматизация в организации юридической работы» сыграли в этом формировании нового baseline ключевую роль. Первопроходцы задали высокую планку, рынок подтянулся — и это прекрасно.

---

[1] Цшайге Х. Автоматизация управления юридическим департаментом//Legal Insight. – 2015. — №10.
[2] Подобные примеры могут быть приведены и для российского рынка.
[3] Для тех, кому интересно: речь идет о проекте LegisFlow.Tech Полины Соколовой.
[4] Юридический департамент голландской компании ASML.

Хольгер Цшайге — генеральный директор "Инфотропик Медиа", Член правления ELTA, Член Advisory Board Global Legal Tech Hub

СТАТЬИ THE DEPARTMENT