

# Юрист в сфере IT: помощь бизнесу в создании инноваций

08.12.2025

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ

THE DEPARTMENT

*Команда юристов IT-холдинга T1 под руководством Владимира Лавренова с первой попытки завоевала высшую награду в конкурсе [The DEPARTMENT](#), победив в номинации «Инновации и автоматизация в организации юридической работы». В интервью нашему журналу Владимир рассказал, как устроена трехзвенная юридическая функция внутри холдинга, для чего в департаменте создан спецотряд для реализации проектов «со звездочкой», как в холдинге T1 более года обучали собственную модель ИИ для анализа договоров и чем опасны «галлюцинации» нейросетей. Мы также обсудили, почему в условиях турбулентности на рынке юридических услуг важно выбирать не бренд, а команду, какие три главных вызова ждут IT-отрасль и во что целесообразно вкладывать средства.*

## —Как вы пришли в юриспруденцию? Это был осознанный выбор?

—Для меня никогда не было дилеммой, куда идти учиться. Еще со средних классов школы я хотел быть юристом и поступил в Международный институт экономики и права. Там был очень практико-ориентированный подход: культ больших письменных работ, проблемно-тематических курсов с индивидуальными кейсами для каждого студента. Это приучило к глубокому погружению в работу с документами. Особенно меня увлекало уголовное право — живые ситуации, где логика права порой расходится с моралью, что заставляет думать за рамками шаблонных подходов.

Владимир Лавренов начал свой профессиональный путь в Министерстве экономического развития и торговли РФ. Затем он перешел в частный сектор, где занимал должности в юридических службах «ЮниКредит Лизинга» и «ЮниКредит Банка». Позже он продолжил карьеру в качестве юридического советника в международной компании Cisco. В настоящее время Владимир Лавренов занимает позицию директора юридического департамента ИТ-холдинга T1

## **—Как складывалась ваша карьера после вуза?**

—Мой карьерный старт состоялся в Министерстве торговли России — это была отличная школа, где я еще застал команду юристов советской закалки, работал над законопроектами и международными договорами в период активных реформ под руководством Германа Грефа. Затем я перешел в коммерческий сектор: сначала в «ММБ-лизинг» (позже — «ЮниКредит Лизинг»), потом непосредственно в банк «ЮниКредит», впоследствии возглавил юридическую службу в дочерней лизинговой компании банка. Следующим вызовом для меня стал переход из сферы финансов в IT — в компанию Cisco. Это потребовало глубокого погружения в специфику международного технологического бизнеса: от разработки решений до адаптации бизнес-моделей в разных правовых системах. Я начинал в Cisco Capital, занимаясь правовой поддержкой финансовых инструментов корпорации, а затем перешел в Cisco Systems, где работал над проектами в России, СНГ, на Ближнем Востоке и в других регионах.

## **—В чем ключевое отличие работы юриста в такой транснациональной корпорации?**

—В западных корпорациях, как правило, практикуется децентрализованное управление юридическими функциями, без жесткой иерархии. Мой руководитель мог находиться в Великобритании или США и не управлять мною напрямую. Каждый юрист в своей стране, по сути, был самостоятельным подразделением. В России нас было трое-четверо, и каждый как полноценный директор отвечал за свое направление. При этом значительная часть задач, особенно узкоспециализированных, делегировалась внешним консультантам — компаниям

уровня «большой четверки» или аналогичным.

**— Как вы пережили период ухода Cisco и оказались в T1? Сложно ли было адаптироваться?**

— Активная стадия ухода Cisco с российского рынка в 2022 г. заняла около года. Команду распустили, некоторым коллегам предложили релокацию для поддержки бизнеса в другие регионы. Мне такое предложение тоже поступило, но я решил остаться в России. Тогда специалисты с опытом работы в крупных международных корпорациях были очень востребованы, поэтому я недолго оставался без дела. После 15 лет работы в итальянской и американской компаниях у меня имелись некоторые опасения по поводу адаптации, но переход в T1 прошел гладко. Тут я встретил много знакомых коллег по рынку, корпоративная культура тоже оказалась во многом схожей с той, к которой я привык.

**— Какой была ваша главная задача в T1, и как вы начали ее решать?**

— Основной задачей стало внедрение лучших международных практик, адаптированных к российским реалиям. Бизнес запросил более оперативную поддержку, особенно в процессах согласования документов. Мы начали с полного аудита. Сначала собирали разрозненные данные из «1С», Jira и других систем, чтобы получить объективную картину работы департамента. Затем точно усиливали команду в ключевых направлениях, оптимизировали процессы и боролись с неконкурентными сроками согласований, сместив фокус на развитие внутренней экспертизы, позволяющей реагировать на запросы бизнеса быстрее, чем при привлечении внешних консультантов. А поскольку содержать в штате экспертов по всем узким вопросам нецелесообразно, мы органично растили собственную команду: выявляли направления, которые станут стабильными, и точно набирали туда сильных специалистов.

**— Как сейчас устроена юридическая функция в T1?**

— У нас три основных блока. Судебно-претензионный блок занимается всеми проблемными

и спорными вопросами. Центр сервисной поддержки (ЦСП) — это централизованная функция для ежедневной поддержки бизнеса по части договорной работы, вопросов корпоративного управления, интеллектуальной собственности, рутинных операций. Блок сложных проектов (проектов «со звездочкой») представляет собой команду, которая занимается решением нетривиальных, инновационных задач. Изначально для этого привлекались дорогостоящие внешние консультанты. Но мы пришли к выводу, что таких проектов достаточно, чтобы создать внутреннюю команду, которая специализируется именно на сложных, хайповых направлениях. Это позволяет быть гибкими и более эффективными в экономическом отношении.

**— Есть ли у вас стратегия автоматизации юридической функции? Что уже автоматизировано?**

— Бизнес в российском IT в последние годы обязан быть очень адаптивным: конъюнктура меняется, уточняются и корректируются стратегии компаний. Т1 в этом смысле не исключение: здесь очень четко следят за меняющимися рыночными условиями, и корректируют траекторию развития бизнеса. Наша задача — не менее гибко подстраиваться: чувствовать, куда движется компания, и вовремя адаптировать цели юридического департамента к этим изменениям.

Один из ключевых проектов — «умная аналитика» договоров. Мы интегрируем решение с «1С», и, когда юрист открывает документ на согласование, ИИ сразу подсвечивает риски: например, отсутствие зеркальных условий в парных договорах или отклонение от наших типовых форм. Это значительно ускоряет проверку.

Второй крупный проект — автоматизация матрицы юридических рисков. Мы создали единую систему оценок, с тем чтобы у всех юристов была согласованная позиция по схожим вопросам и не возникало ситуаций, когда один специалист видит риск, а другой — нет. Сейчас мы работаем над тем, чтобы эти подсказки автоматически появлялись в системе при работе с документами.

**— Как вы решаете дилемму: разработать собственное IT-решение для юристов или купить готовое?**

— Мы всегда анализируем, что будет наиболее эффективным и экономичным. Например, мы отказались от покупки конструктора документов, поскольку у нас уже имелись внутренние наработки, на базе которых мы можем создать достаточно качественный и адаптированный продукт. Более того, перспективное в рыночном плане решение выгоднее разработать самим, чтобы в будущем потенциально вывести его на рынок, но, если на рынке уже есть готовое решение, качественное и быстро внедряемое, мы его покупаем.

Главная сложность работы с ИИ заключается в том, что его обучают люди. Наши юристы по Legal Operations вручную загружали в систему сотни документов, а затем размечали их, задавая параметры, по которым модель должна была анализировать текст. Основные затраты — временные и человеческие — пришлись именно на эту «разметку вручную». Над обучением модели специфике нашего холдинга несколько специалистов трудилось в полноценном режиме больше года. Продать такое готовое решение другой компании сложно, ведь каждой фирме придется дообучать модель, адаптируя ее к себе, что требует серьезных ресурсов.

**— Получается, что наем юриста иногда обходится дешевле внедрения ИИ?**

— В нашем случае внедрение было оправданным, но нужно учитывать, что мы располагаем уникальным преимуществом — собственным направлением по разработке ИИ. Имевшиеся у нас команды, наработки и ресурсы позволили сделать это в сжатый срок в коллаборации с

юридическим департаментом. Для компании, не имеющей такую технологическую базу, подобный путь будет более длительным и затратным. Одна из основных проблем технологии заключается в возникновении у ИИ «галлюцинаций» — добавлении в документ непредсказуемых и рискованных условий. Мониторинг таких ошибок может оказаться более затратным, нежели подготовка типового документа. Наш подход заключается в том, чтобы применять ИИ там, где он не создает дополнительных рисков, например для сравнения проектов договоров с эталонными шаблонами, а не для генерации документов с нуля.

**— Используете ли вы публичные нейросети наподобие ChatGPT или DeepSeek?**

— Их использование у нас строго ограничено требованиями информационной безопасности. Мы развиваем собственную внутреннюю модель, обученную на наших данных. Сейчас ключевая задача — обеспечить ей доступ к актуальной нормативной базе («Гарант», «КонсультантПлюс») в режиме, близком к реальному времени. Над этим мы активно работаем.

**— Как у вас выстроена работа с внешними консультантами?**

— Для нас консультанты — это эксперты в узкоспециализированных областях, где нецелесообразно держать внутреннюю экспертизу. Например, если сделки M&A заключаются раз в несколько лет, иметь постоянную дорогостоящую команду неэффективно.

**— На что вы ориентируетесь при выборе консультантов в условиях турбулентности рынка юридических услуг?**

— Мы следуем не за брендом, а за конкретной командой и партнером, с которым у нас уже имеются опыт работы и понимание уровня экспертизы. Сейчас многие переходят под новые вывески, но качество работы фирмы определяется ее людьми, а не названием. У нас есть пул проверенных команд, с которыми заключены рамочные соглашения для оперативной работы.

**— Какие, по вашему мнению, главные юридические вызовы ждут IT-отрасль в ближайшие годы?**

— Я вижу три ключевых тренда. Государство неизбежно перейдет от рекомендаций к жесткому регулированию — будут решаться вопросы ответственности, этики и информационной безопасности в области ИИ. Ужесточение налоговой нагрузки заставляет компании оптимизировать внутренние процессы и затраты, что напрямую касается и юридических департаментов. Если крупные зарубежные компании начнут возвращаться, конкуренция обострится, это требует от нас сохранения наработанных компетенций и конкурентных преимуществ. Бизнес, как правило, мыслит категориями эффективности и финансовой целесообразности. К сожалению, некоторые западные решения действительно могут оказаться более конкурентоспособными просто потому, что прошли путь внедрения гораздо раньше и успели его отточить.

**— Гипотетический вопрос: если бы у вас был неограниченный бюджет на развитие юридической функции, на что бы вы потратили его в первую очередь?**

— Мы много говорим об ИИ, автоматизации и технологиях, но в основе всего по-прежнему находятся люди — команда, которая всем управляет и обучает модели. Поэтому при наличии неограниченного бюджета я вложил бы средства в развитие самого главного актива — людей: в их обучение и расширение компетенций.

**— Как вы выстраиваете работу с командой численностью 64 человека?**

— Главная сложность — сохранять личный контакт. Когда команда была меньше, я с каждым проводил индивидуальные встречи в формате one-on-one. Сейчас мы используем практику skip-level — я общаюсь с сотрудниками без их непосредственных руководителей. Это помогает чувствовать «температуру по больнице», понимать боль и запросы команды.

— **Ваша команда, впервые приняв участие в нашем конкурсе, сразу одержала победу.**

**Как вы приняли решение об участии, и в чем для вас заключался секрет успеха?**

— Мы не рассматривали победу как главную цель. Для нас участие в конкурсе было возможностью рассказать об имеющихся наработках, провести своего рода бенчмаркинг, показать умения нашей команды. Вклад ежедневно погруженных в работу людей не всегда очевиден, а участие в конкурсе — это шанс заявить о себе широкой аудитории. Одержанная победа стала заслугой всей команды, особенно нашей группы Legal Ops. Ребята проделали огромную работу и блестяще подготовили материал на конкурс.

— **Теперь вы вошли в экспертный совет конкурса. На что будете ориентироваться при оценке работ коллег?**

— Во-первых, на экономическую обоснованность и эффективность решений. Мы ведь работаем не в вакууме — любая инициатива должна приносить бизнесу реальную пользу: ускорять процессы, снижать затраты, создавать конкурентное преимущество. Во-вторых, буду смотреть на оригинальность идеи. Сейчас многие делают похожие проекты, а вот свежие, нестандартные подходы к их реализации в дефиците.

— **Завершите, пожалуйста, фразу: «Быть главой юридического департамента в технологической компании означает...»**

— «...помнить о потребностях бизнеса, чтобы создавать правовые рамки, внутри которых могут рождаться инновации. Если коротко — помогать бизнесу создавать новое и при этом не мешать».



Владимир

Лавренов

директор юридического департамента "Т1"

ИНТЕРВЬЮ

СТАТЬИ

THE DEPARTMENT