

ИИ в юридических фирмах: инструмент, замена юристов или маркетинг?

18.06.2026

СТАТЬИ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Блиц-интервью партнеров юридических фирм

Влияет ли ИИ на работу юридических фирм: изменилось ли ценообразование, появились ли новые услуги, требуют ли клиенты скидку на ИИ? На вопросы отвечают партнеры юридических фирм, уже внедряющих ИИ в свою работу: «Меллинг, Войтишкин и Партнеры», ККМП, ELWI, STREAM и Forward Legal.

L.I.: Появились ли у вас за последний год услуги, оказание которых стало возможно только благодаря ИИ?

Сергей Войтишкин («Меллинг, Войтишкин и Партнеры»): Пока еще нельзя сказать, что ИИ привел к созданию какой-то новой услуги. Мы стали использовать его в разных практиках и направлениях, создали фокус-группы для того, чтобы учить сотрудников и делиться опытом его использования. Подавляющее большинство (85%) сотрудников фирмы применяет ИИ-инструменты ежедневно. Это позволяет существенно ускорить перевод, сбор информации, технический анализ документов (например, в ходе юридической проверки или подготовки к судебному разбирательству), подготовку проекта документа или меморандума, суммировать звонок или встречу, подготовить графики или слайды. Но данная технология все еще сырая: периодически «галлюцинирует», не всегда справляется со сложными задачами, глючит и требует тщательной проверки. Клиенты начали использовать ИИ внутри своих компаний для решения типовых задач, а к нам приходят по поводу более сложных

дел, которые пока могут выполнять только люди (мы как фирма) и нести ответственность за результат.

Алена Кучер (ККМП): Наша дочерняя компания «ККМП.Тех» вывела на рынок два продукта: FileHunter и FileMaster. Следующая версия будет содержать ИИ-компонент для работы с документами. Мы также внедрили LLM и агентскую модель на базе on-premise и планируем предложить рынку услугу по их внедрению для Due Diligence и ИИ-помощников.

Развертывание ИИ-моделей на on-premise-базе позволяет обрабатывать документы внутри периметра компании, не передавая их во внешнюю сеть. Ранее использование LLM и агентских моделей тормозилось из-за необходимости выгрузки конфиденциальных данных — даже анонимизация не гарантировала требуемого уровня безопасности. Помимо технологических решений (ПО и услуг по внедрению ИИ-моделей on-premise) у нас появились специализированные юридические услуги, связанные с ИИ: оценка рисков его использования, разработка политики применения ИИ, проверка объектов сделок, включающих ИИ, и др.

Сергей Алехин (ELWI): Такая услуга у нас появилась. Это оперативное консультирование по вопросам иностранных правовых систем с использованием специализированных ИИ-продуктов либо собственных разработок. Разумеется, клиенту четко транслируется (и неоднократно закрепляется на бумаге) предупреждение о том, что документ составлен при поддержке ИИ и не является квалифицированным правовым заключением.

Александр Григорьев (STREAM): Линейка наших услуг стабильна, но за счет применения ИИ скорость их оказания повысилась, особенно в проектах, требующих обработки больших массивов данных. Это как пересечь с телеги на автомобиль — суть та же, но скорость иная.

Данил Бухарин (Forward Legal): Мы применяем ИИ для настройки внутренних процессов и практически не используем для клиентской работы. Это обусловлено спецификой нашей деятельности, связанной с решением сложных юридических задач и обработкой конфиденциальной информации.

L.I.: Меняет ли ИИ ваше позиционирование на рынке: становитесь ли вы «технологичной фирмой» или остаетесь классической, просто повышая эффективность?

Сергей Войтишкин: Наверное, не зря один из ведущих банков страны строит свою рекламную кампанию на концепции, согласно которой он — «это классика». Мы стремимся быть инновационными, внедрять лучшие технологии, но остаемся юридической фирмой. Несколько лет назад в рамках глобальной юридической фирмы, выстраивая стратегию по работе с технологиями, мы много экспериментировали и поняли, что нам нет смысла самим создавать новые технологии (за исключением домашнего софта, который мы используем для ограниченных внутренних целей). Всегда через какое-то время на рынок выводится более совершенный продукт, и наши инвестиции не оправдывают себя. Иллюстрацией этого является то, как ИИ выбил почву из-под ног у целого ряда компаний LegalTech.

Мы не пытаемся делать вид, что стали IT-компанией. При этом тщательно следим за тем, что происходит на рынке, используем у себя максимально гибкую, адаптивную структуру для IT (в том числе для ИИ), чтобы быстро начать использовать подходящие нам новые продукты. Наши юристы работают с ИИ с достаточно большой командой IT-специалистов.

Алена Кучер: В прошлом году мы создали дочернюю компанию «ККМП.Тех», специализирующуюся на разработках в сфере legalTech. Мы убеждены, что применение передовых технологий — единственный способ радикально оптимизировать процессы, сократить издержки и позволить юристам сосредоточиться на решении сложных задач. Рынок меняет правила: к середине 2020-х гг. граница между консалтингом и IT практически исчезла, а технологичность стала обязательным требованием клиентов. Юридические

фирмы, игнорирующие возможности ИИ, воспринимаются не как архаика, а как источник повышенных расходов и рисков.

Мы придерживаемся гибридного подхода: ИИ берет на себя быструю обработку данных и точечный анализ, а юристы принимают стратегические решения, обеспечивают комплексность анализа и проводят этическую оценку. Такой баланс снимает опасения клиентов и формирует доверие. Наша формула успеха проста: «человеческая экспертиза + ИИ-инструменты = максимальная защита интересов клиента». Это наше ключевое конкурентное преимущество, особенно в проектах, где критически важны глубокая экспертиза и оперативное выявление юридических рисков. Так мы удерживаем позиции в сегменте премиальных юридических услуг.

Сергей Алехин: Мы сохраняем классический профиль, просто повышая эффективность, хотя умение использовать ИИ-продукты отмечаем в коммерческих предложениях, когда это уместно.

Александр Григорьев: Мы делаем ставку на понимание отраслевой специфики клиента, междисциплинарность и медиацию. Мы стремимся к профилю технологичной компании, развивая собственный ИИ-стартап GPTLEGAL. pro, но основа всей работы — человеческое общение и качество предоставляемого сервиса.

L.I.: Как внедрение ИИ повлияло на рентабельность и структуру команды вашей фирмы?

Сергей Войтишкин: По мере того как ИИ будет брать на себя большую часть технических задач, мы, вероятно, придем к формированию команд «звезд». Число юристов, занятых рутинным анализом и подготовкой документов («серых мышек»), сократится, а значимость rain makers — специалистов, которые выстраивают и развивают отношения с клиентами, — будет расти. Если раньше структуру юридической фирмы можно было представить в виде пирамиды, то в будущем она, возможно, станет больше похожа на цилиндр (или столбик).

Однако сейчас мы лишь в начале пути: доступный нам ИИ пока не способен решать ключевые задачи и не оказал существенного влияния на структуру фирмы.

Александр Григорьев: Стоимость крупных проектов снижается за счет того, что значительный объем технической работы выполняется с помощью ИИ. Мы находимся в процессе постепенной трансформации.

Сергей Алехин: Структура команды остается неизменной — ИИ-решениями активно пользуются специалисты всех уровней. Карьере стажеров и младших юристов пока ничего не угрожает, если они готовы применять инструменты ИИ в работе.

Даниил Бухарин: Мы делаем ставку на автоматизацию внутренних процессов юридической фирмы: формирование базы знаний, расшифровки аудио и подготовки отчетов, составления ИИ-протоколов для комментариев СМИ, а также создания системы учета загруженности сотрудников, которая учитывает таймшиты, количество проектов, роли в них, командировки и другие факторы.

L.I.: Внедрили ли вы гибридные модели оплаты (фикс + учет экономии на ИИ)? Стали ли клиенты требовать детализации: сколько часов работал человек, сколько — ИИ?

Сергей Войтишкин: Мы гибки в ценообразовании, но говорить об экономии в связи с применением ИИ преждевременно. На практике он не снизил наши затраты. В счет клиенту выставляется только фактическое время сотрудника. Главная ценность ИИ — сокращение сроков решения клиентских задач за счет быстрого поиска, обработки информации, подготовки черновиков документов. По сути, это сверхбыстрый инструмент работы с данными. Сейчас ИИ помогает перераспределить нагрузку: если раньше 70% времени юриста уходило на рутину, а 30% — на проработку задачи, то в перспективе соотношение может измениться следующим образом: 20–30% — на технику и 70% — на аналитику и творчество. В результате клиент получит более качественный продукт без роста стоимости. В будущем возможен переход от почасовых ставок и кэпов к ценностной модели

ценообразования (value-based pricing). В ее рамках стоимость услуг будет определяться исходя из ценности совета, предоставляемого фирмой.

Сергей Алехин: Выполнение некоторых задач с поддержкой ИИ объективно занимает меньше времени, что, в конечном счете, выгодно клиенту. Это позволяет уделять время другим проектам. В абсолютном выражении количество забиллинговых часов на юриста не снизилось.

Александр Григорьев: ИИ — такой же инструмент, как печатная машинка или СПС. В расчетах мы опираемся на трудозатраты и ставки специалистов. Ставки включают все расходы, в том числе на совершенствование технологий.

Даниил Бухарин: У нас не предусмотрено отдельных скидок или премий за использование ИИ. Клиент платит прежде всего за юридическую экспертизу и итоговые решения: за трактовку неоднозначных норм, выстроенную процессуальную стратегию и взвешенную оценку рисков. ИИ берет на себя рутинные операции, но не заменяет профессиональную экспертизу, поэтому не служит основанием ни для снижения стоимости услуг, ни для ее повышения.

L.I.: Как вы оцениваете ROI от внедрения ИИ: за какой срок окупилась вложения, какая статья затрат оказалась самой неожиданной?

Сергей Войтишкин: Мы видим I (инвестиции), но пока не видим R (return). Самая неожиданная статья затрат — люди. Мы наняли несколько талантливых сотрудников — они наши пионеры ИИ.

Сергей Алехин: Изобретать велосипед и делать свое ИИ-решение с нуля не представляется целесообразным, а затраты на сторонние ИИ-решения сопоставимы с затратами на юридические базы данных. Поэтому окупаемость, можно сказать, мгновенная.

L.I.: Как вы преодолевали сопротивление партнеров и старших юристов, которые считают ИИ угрозой их экспертизе или биллингу?

Сергей Войтишкин: Пока ни партнеры, ни старшие юристы не видят в ИИ угрозы своей экспертизе или биллингу. Реальные перемены возможны лишь через 5–10 лет при условии прорыва в генеративном ИИ. Нынешний ажиотаж вокруг ИИ подпитывают громкие прогнозы по поводу того, что он скоро заменит многие профессии, роботы возьмут на себя ручной труд, а люди смогут заниматься творчеством. Эти ожидания напоминают прежние утопические обещания (наподобие построения коммунизма к 1980 г.) и нередко служат маркетинговым инструментом для привлечения инвестиций в инфраструктуру.

Главная сложность сегодня — не угроза со стороны ИИ, а мотивация старших юристов на освоение инструментов для повышения эффективности. Опытные специалисты консервативны, привыкли к проверенным методам и сильно загружены. Чтобы вовлечь их в работу с ИИ, нужно показать ощутимый результат и бережно помочь сделать первые шаги. При этом важно не допустить неудачного первого опыта — повторно заинтересовать топ-юриста вряд ли получится.

L.I.: Повлиял ли ИИ на кадровую стратегию вашей фирмы: найм, обучение, перераспределение ролей?

Сергей Войтишкин: Пока никак не повлиял, кроме найма дополнительных IT-специалистов и нацеленности нанимать молодежь, интересующуюся технологиями.

Алена Кучер. Да. Мы исходим из аксиомы: ИИ не заменит юриста, но юрист, использующий ИИ, заменит того, кто его не использует. Мы оцениваем технологическую гибкость кандидата, навыки промпт-инжиниринга. Провели хакатон «Ctrl + Alt + Law» с НИУ ВШЭ, его победители пришли к нам стажерами.

Александр Григорьев: На первый план выходят внимательность к деталям, любовь к технологиям, гибкость и сильные коммуникативные навыки. Младший персонал и

ассистенты по-прежнему нужны, молодые ребята должны стать драйверами изменений.

ELWI: ИИ ограниченно применяется при проверке тестовых заданий для кандидатов в стажеры. Кроме того, в компании регулярно проводят внутренние мастер-классы по эффективным практикам работы с ИИ-продуктами. Еще одна прижившаяся инициатива — еженедельная рассылка с подборкой лучших и худших промптов недели.

L.I.: Как у вас устроен технологический стек?

Сергей Войтишкин: Мы развернули Open WebUI — корпоративный ChatGPT, не привязанный к одному провайдеру. Подключены иностранные модели, GigaChat, YandexGPT и Qwen локально для максимальной конфиденциальности. Сотрудник просто выбирает нужную модель из списка. Разрабатываем анонимайзер, deep research и плагин для Word, чтобы ИИ был встроен там, где юристы реально работают.

В компании используются кастомные промпты — они избавляют юристов от необходимости самостоятельно формулировать запросы для вычитки документов или перевода. Сейчас в разработке находятся два инструмента: анонимайзер для автоматического удаления чувствительных данных перед отправкой во внешние модели и режим кастомного deep research. Последний позволяет ИИ проводить многоэтапное исследование по десяткам источников и формировать структурированный отчет за минуты вместо дней. Поскольку юристы преимущественно работают в Word (а не в чатах или браузере), мы создаем плагин, который интегрирует ИИ непосредственно в эту среду: он будет анализировать текст и предлагать правки без необходимости переключаться между окнами.



**Сергей
Войтишкин**

управляющий партнер, адвокат, «Меллинг, Войтишкин и
Партнеры»



**Алена
Кучер**

управляющий партнер, ККМП



Сергей
Алехин

партнер, ELWI



Александр
Григорьев

старший партнер, STREAM



Данил
Бухарин

советник Forward Legal

СТАТЬИ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ