Никита Куликов

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ

ВНЕДРЯЕМ ИИ В ЮРИДИЧЕСКУЮ ФИРМУ

Опыт компании
HEADS Consulting



Цифровая юридическая фирма — это не про замену юристов, а про больше времени на сложные задачи, клиентов и стратегию.

Никита Куликов

Внедряем ИИ в юридическую фирму

https://litres.ru/74777028
SelfPub; 2026

Аннотация

ИИ и технологии не заменяют юристов. Они заменяют процессы. И если ваши процессы неэффективны, технологии сделают эту неэффективность быстрее и дороже.

Представьте юридическую фирму. Не маленькую, не гигантскую – такую почти как ваша. Однажды на общем собрании кто-то из партнёров говорит: «Нам нужно внедрять ИИ. Все уже внедряют». Владелец соглашается. Запускают пилот. В презентации для клиентов появляется абзац про технологии. В соцсетях – пост с хештегом #LegalTech.

Проходит три месяца. Лицензии оплачены. Пилот завершён. Отчёт – на две страницы, выводы туманные. Инструмент остаётся в статусе «есть, но не используется». Фирма возвращается к привычному хаосу – только теперь он стоит дороже.

Это и есть ловушка «цифрового фасада»: когда технология покупается ради ощущения прогресса, а не ради изменения операционной модели. Фасад может быть красивым. Внутри – те

же ручные процессы, те же «узкие горлышки», та же зависимость бизнеса от владельца.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 6
Часть I. Фундамент: Legal Operations как новая функция управления 15
Глава 1. Legal Operations: Ваш новый «министр технологий» 15
Глава 2. Аудит процессов: что автоматизировать в первую очередь? 36
Конец ознакомительного фрагмента. 47

Никита Куликов
Внедряем ИИ в юридическую фирму

ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ

ПРИНЦИП НУЛЕВОЙ ТЕРПИМОСТИ: ВНЕДРЯЕМ ИИ в ЮРИДИЧЕСКУЮ ФИРМУ

Опыт компании HEADS Consulting

Никита Куликов

ВВЕДЕНИЕ

«Технологии не заменяют юристов. Они заменяют процессы. И если ваши процессы неэффективны, технологии сделают эту неэффективность быстрее и дороже». Н.К.

Сцена, знакомая многим

Представьте юридическую фирму. Не маленькую, не гигантскую – такую почти как ваша, которая выросла из практики двух-трёх партнёров и теперь насчитывает десяток юристов. У неё есть клиенты, репутация, устойчивая выручка. Есть и проблема, которую владелец ощущает всё острее: фирма растёт, а он всё больше времени проводит не в стратегии, а в операционке. Согласовать договор, разрулить конфликт, проверить счёт, ответить клиенту, который «хочет поговорить именно с вами».

Однажды на общем собрании кто-то из партнёров говорит: «***Нам нужно внедрять ИИ. Все уже внедряют***». Владелец соглашается. Дальше – типичный сценарий. Выбирают инструмент по презентации поставщика. Покупают лицензии. Назначают «ответственного» – обычно старшего юриста, у которого и без этого загрузка под потолок. Запускают пилот. В презентации для клиентов появляется абзац про технологии. В соцсетях – пост с хештегом #LegalTech.

Проходит три месяца. Лицензии оплачены. Пилот завершён. Отчёт – на две страницы, у кого-то больше, выводы туманные. Один юрист говорит: «Интересно, но в нашей практике неудобно». Второй: «Я быстрее сделаю вручную». Третий признаётся: «Я не понял, как это встроить в наш процесс». Инструмент остаётся в статусе «есть, но не используется». Фирма возвращается к привычному хаосу – только теперь он стоит дороже.

Это и есть **ловушка «цифрового фасада»**: когда технология покупается ради ощущения прогресса, а не ради изменения операционной модели. Фасад может быть красивым. Внутри – те же ручные процессы, те же «узкие горлышки», та же зависимость бизнеса от владельца.

Почему покупка дорогого ПО не решает проблем

В концепции этой книги приведён ориентир: 61% юридических департаментов уже пилотируют или экспериментируют с ИИ, но большинство фирм застревают на этапе разрозненных пилотных проектов, которые не приносят стратегической выгоды. Данная цифра основывается на сторонних исследованиях, которые основаны на опросе некоторых выборочных компаний и т.д. Реальная цифра скорее всего будет в районе 30-45%. Но даже если цифра уточнится, картина знакома многим владельцам: активность есть, стратегической выгоды – нет.

Причина не в том, что инструменты плохие. Причина в том, что покупка ПО – **это не трансформация**. Это закуп-

ка. Трансформация начинается там, где появляются ответы на неудобные вопросы:

Какой процесс мы меняем?

Кто его владелец?

Как мы измеряем результат до и после?

Что станет с людьми, которые раньше выполняли этот процесс вручную?

Как мы защищаем данные и адвокатскую тайну?

Кто отвечает за ошибку, если ИИ её допустит?

Если этих вопросов нет, технология не решает проблему. Она добавляет новую: **разрыв между тем, что фирма купила, и тем, что она реально умеет делать**. И этот разрыв стоит денег – на лицензиях, на обучении, на потерянном времени, на упущенных возможностях.

Три иллюзии цифрового фасада

Иллюзия первая: «Инструмент = результат». Владелец полагает, что достаточно приобрести систему управления договорами или ИИ-ассистента, и эффективность вырастет сама. Но инструмент – это только часть системы. Без описанного процесса, обученных людей и правил использования он превращается в дорогую игрушку. Инструмент не создаёт порядок. Он либо усиливает порядок, который уже есть, либо усиливает хаос.

Иллюзия вторая: «Пилот = внедрение». Пилот отвечает на вопрос «работает ли технология в принципе?». Внедрение отвечает на вопрос «работает ли она в нашей фирме, с

нашими людьми, нашими клиентами и нашими рисками?». Это разные проекты с разными критериями успеха. Пилот может быть успешным, а внедрение – провалиться. И наоборот: пилот может «не взлететь» из-за плохой организации, хотя технология была правильной.

Иллюзия третья: «Технологии решат проблему людей». Иногда владелец надеется, что ИИ «разгрузит» юристов, которые сопротивляются изменениям. Но если в фирме нет управленческой дисциплины, технология не устранит сопротивление – она сделает его заметнее. Сопротивление – не техническая проблема. Это сигнал о культуре, стимулах и страхе. И лечится он не покупкой ПО.

Что на самом деле нужно владельцу

В наше время, конкурентное преимущество юридической фирмы определяется не количеством юристов и не только их квалификацией. Оно определяется способностью выстроить **операционную систему (Legal Operations)**, где технологии, процессы и люди работают как единый механизм.

Legal Operations (LegalOps) – это не «человек, который разбирается в программах». Это управленческая дисциплина: архитектура юридической функции. Она отвечает за эффективность, прозрачность, безопасность и внедрение инноваций. Именно LegalOps превращает фирму из «набора практикующих юристов» в управляемый бизнес-механизм.

Звучит абстрактно? Переведу на язык владельца. LegalOps – это то, что позволяет вам **перестать быть уз-**

ким горлышком. Это система, в которой:

задачи не теряются в переписке;

договоры анализируются по единому стандарту;

знания не уходят вместе с уволившимся юристом;

цены считаются не «по ощущениям», а по модели;

технологии выбираются под процесс, а не наоборот;

риски ИИ управляются, а не игнорируются.

Это не теория ради теории. Это разница между фирмой, которая масштабируется, и фирмой, которая держится на энергии владельца. Пока энергия есть – всё работает. Когда её становится меньше – бизнес проседает.

Принцип нулевой терпимости

Название книги – «Принцип нулевой терпимости» – не про жёсткость к людям. Он про **нулевую терпимость к операционному хаосу и цифровому фасаду** .

Нулевая терпимость означает:

не внедряем технологию, если не описали процесс;

мы не называем пилот внедрением;

мы не покупаем ПО без критериев успеха;

мы не разрешаем «теневой ИИ» – неодобренные инструменты, которые сотрудники используют в обход фирмы;

мы не прячемся за презентациями, если внутри фирмы процесс не работает;

мы не перекладываем на ИИ ответственность за юридический результат.

Это принцип управленческой гигиены. И, как показывает практика, он сложнее, чем кажется: хаос часто удобен, потому что позволяет не принимать решения. Нулевая терпимость требует решений. Иногда – неприятных.

Для кого эта книга

Для владельцев, управляющих партнёров и операционных директоров юридических фирм, которые уже прошли этап «наведения порядка» и готовы к системному внедрению технологий.

Эта книга не для тех, кто ищет обзор новинок LegalTech. И не для тех, кто хочет «просто купить ИИ». Она для тех, кто готов отвечать на вопрос: **какую операционную модель мы строим и зачем?** Если вы ищете волшебную кнопку – вы её здесь не найдёте. Если вы ищете систему – добро пожаловать.

Как устроена книга

Книга состоит из трёх частей.

Часть I. Фундамент: Legal Operations как новая функция управления. Показывает, почему технологиям должна предшествовать управленческая дисциплина. Здесь – LegalOps как функция, аудит процессов и выбор того, что автоматизировать в первую очередь.

Часть II. Технологический стек современной юридической фирмы. Переход от управления к инструментам: агентный ИИ, автоматизация документооборота, систе-

мы управления договорами, управление знаниями.

Часть III. Внедрение: стратегия, а не просто покупка ПО. Самая практическая часть. Три волны трансформации, барьеры, культура, безопасность, новая экономика юридических услуг.

Каждая глава построена по одному принципу: модель → практика → чек-лист → вопросы для владельца. В конце книги – заключение с итоговой картиной «люди + машины».

Чек-лист: есть ли у вас цифровой фасад?

Ответьте «да» или «нет».

Мы купили технологию за последние 12 месяцев, но не описали процесс, который она должна улучшить.

У нас нет владельца процесса (product owner) – человека, который отвечает за результат.

Мы не измеряли, как изменилась скорость или качество после внедрения.

Сотрудники используют ИИ-инструменты, которые фирма официально не одобряла.

У нас нет правил работы с конфиденциальными данными в ИИ-сервисах.

Мы не обучали сотрудников безопасному использованию ИИ.

Мы не можем объяснить клиенту, как именно технология повышает ценность услуги.

В презентации для клиентов технологии упоминаются ча-

ще, чем во внутренних процессах.

Если хотя бы на три вопроса вы ответили «да» – у вас есть цифровой фасад. Это точка старта. И это нормально: большинство фирм проходит через эту стадию. Вопрос не в том, есть ли у вас фасад. Вопрос в том, что вы делаете дальше.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

Часть I. Фундамент: Legal Operations как новая функция управления

Глава 1. Legal Operations: Ваш новый «министр технологий»

Глава 2. Аудит процессов: что автоматизировать в первую очередь?

Часть II. Технологический стек современной юридической фирмы

Глава 3. Эра ИИ-агентов: от «чат-бота» к «цифровому коллеге»

Глава 4. Автоматизация документооборота и «безбумажный» офис

Глава 5. Управление знаниями (Knowledge Management) как конкурентное преимущество

Часть III. Внедрение: Стратегия, а не просто покупка ПО

Глава 6. Три волны трансформации: от эксперимента к системе
Глава 7. Барьеры и как их преодолеть: Люди, культура, безопасность
Глава 8. Новая экономика юридических услуг
Заключение

Часть I. Фундамент: Legal Operations как новая функция управления

Глава 1. Legal Operations: Ваш новый «министр технологий»

«Если у вас нет человека, который отвечает за то, как фирма работает как механизм, – у вас нет фирмы. У вас есть группа юристов, которые делят офис и счета». Н.К.

1.1. Сцена, с которой всё начинается

Владелец юридической фирмы приходит на встречу с консультантом. Говорит: «Мы хотим внедрить ИИ. С чего начать?» Консультант задаёт встречный вопрос: «А кто у вас отвечает за эффективность фирмы? Не за юридическую работу, а за то, чтобы процессы не буксовали, знания не терялись, а технологии решали задачи бизнеса?» Пауза. Владелец отвечает: «Ну, я. И ещё старший партнёр. И, наверное, административный директор. Но у всех есть основная работа».

Это типичная точка старта. В фирме есть юристы, есть бухгалтерия, есть IT-подрядчик, есть помощники. Но нет функции, которая отвечает за **операционную систему** – за то, как фирма работает как механизм. Именно эту функцию и называют Legal Operations (LegalOps).

LegalOps – это не должность. Это стратегическая дисциплина и, если хотите, «архитектор юридической функции». Она отвечает за эффективность, прозрачность, безопасность и внедрение инноваций. В книге мы будем использовать оба значения: LegalOps как **функция** (команда или человек) и как **дисциплина** (набор практик и решений).

Определение для владельца. Legal Operations – это управленческая функция, которая проектирует, запускает и поддерживает операционную модель юридической фирмы: процессы, данные, технологии, людей и правила их взаимодействия. Её цель – чтобы фирма работала предсказуемо, масштабируемо и с управляемым риском.

1.2. Почему это не «ещё один администратор»

Слово «операционный» часто воспринимают как «хозяйственный». Это ошибка. Хозяйственная функция отвечает за офис, закупки, канцелярию. LegalOps отвечает за **то, как фирма создаёт и доставляет ценность клиенту**. Разница принципиальная.

Сравним два подхода.

Вопрос	«Хозяйственный» подход	Подход LegalOps
Кто отвечает за внедрение ПО?	IT-подрядчик или «кто-нибудь из юристов»	Владелец процесса + LegalOps
Как выбирается инструмент?	По презентации поставщика	По задаче бизнеса и критериям успеха
Кто следит за качеством процесса?	Никто, пока не случится сбой	Владелец процесса, с метриками
Что происходит со знаниями при увольнении юриста?	Теряются в почте и папках	Сохраняются в управляемой базе знаний
Кто отвечает за безопасность данных в ИИ?	«Наверное, IT»	LegalOps совместно с комплаенсом и IT
Как измеряется эффект от технологии?	«Вроде стало удобнее»	

До/после по метрикам (время, качество, стоимость)

LegalOps – это не про бумажки. Это про **управляемость**. И именно управляемости чаще всего не хватает фирме, которая выросла из практики 1-2 партнёров.

Есть ещё одно отличие, которое стоит проговорить. Администратор отвечает за **ресурсы**: чтобы был офис, была бумага, работал принтер. LegalOps отвечает за **результат**: чтобы процесс давал нужный эффект, чтобы инструмент использовался, чтобы знания сохранялись, чтобы риск был управляемым. Администратор спрашивает «что купить?». LegalOps спрашивает «зачем и что это изменит?».

1.3. Откуда взялась эта функция

LegalOps как дисциплина сформировалась в корпоративном секторе: крупные компании с большими юридическими департаментами первыми столкнулись с тем, что расходы на юридическую функцию растут быстрее, чем ценность. Тогда появилась идея управлять юридической функцией как бизнес-единицей: считать стоимость, стандартизировать процессы, внедрять технологии, управлять подрядчиками.

Для юридической фирмы это означает перенос логики: **фирма – это не только практика, но и операционная система**. И если в корпорации LegalOps часто «внутренний заказчик» для внешних юристов, то в фирме LegalOps – это

функция, которая делает саму фирму эффективнее.

Важно понимать: LegalOps не отменяет партнёрскую модель и не подменяет юридическую экспертизу. Он её **обслуживает и усиливает**. Хороший LegalOps не говорит юристу «делай так». Он говорит: «Вот процесс, вот инструмент, вот правила – чтобы ты тратил время на право, а не на логистику».

Отдельно стоит сказать о том, чем LegalOps **не является**. Это не «отдел инноваций», который делает презентации и пилоты. Это не «IT-отдел для юристов». Это не «служба качества», которая проверяет чужие работы. Это не «стратегический консалтинг», который пишет отчёты. LegalOps – это функция, которая **доводит изменения до работающего состояния** и остаётся их владельцем. Если после проекта нет работающего процесса, метрики и владельца – LegalOps не выполнил свою задачу.

1.4. Четыре контура ответственности LegalOps

Чтобы функция не превратилась в размытое «за всё отвечаем», её ответственность нужно разделить на контуры. У каждого контура – свой фокус, свои метрики и свои типичные ошибки.

Контур 1. Процессы и операционная эффективность

Это карта процессов фирмы: от приёма заявки клиента до закрытия дела и выставления счёта. LegalOps описывает

процессы, выявляет дублирование и «бутылочные горлышки», устанавливает стандарты и метрики. Без этого контура автоматизация бессмысленна: нечего автоматизировать, кроме хаоса.

Пример. В фирме есть процесс согласования договоров, но он существует только в переписке. LegalOps описывает его как поток: заявка → конфликт-чек → подготовка → проверка → согласование → подписание → архив. На схеме сразу видно, что большая часть времени – ожидание, а не работа.

Типичная ошибка. Описывать процесс «как должно быть» по регламенту, а не «как есть». В результате оптимизируется бумажная версия, а реальная работа остаётся прежней.

Контур 2. Данные и знания

Это то, что делает фирму устойчивой к уходу людей. Управляемая база знаний, шаблоны, прецеденты, чек-листы, стандарты качества. LegalOps отвечает за то, чтобы знания были структурированы, актуальны и доступны в нужный момент.

Пример. Фирма выиграла сложное дело, но материалы остались в личной папке юриста. Через год похожий вопрос решают с нуля. LegalOps вводит правило: по закрытии дела – короткая справка и набор документов в базу знаний по шаблону.

Типичная ошибка. Создать базу знаний и не назначить владельца. Через полгода база устаревает, и ей перестают доверять.

Контур 3. Технологии и инструменты

Это выбор, внедрение и сопровождение технологического стека: системы управления договорами, ИИ-ассистенты, инструменты исследования, автоматизация документооборота. LegalOps не обязательно сам «настраивает кнопки», но он отвечает за то, чтобы инструмент решал задачу бизнеса, а не существовал сам по себе.

Пример. Куплена система управления договорами, но никто не отвечает за её настройку под процесс фирмы. В итоге в ней хранят версии, а согласование идёт по почте.

Типичная ошибка. Считать, что внедрение заканчивается оплатой лицензии. Внедрение заканчивается тогда, когда инструмент реально используется в процессе и есть метрика эффекта.

Контур 4. Люди, культура и безопасность

Это обучение, правила использования технологий, управление рисками, борьба с «теневым ИИ», культура экспериментов в безопасных рамках. Без этого контура любая технология либо не приживётся, либо создаст риск.

Пример. Сотрудники используют публичные ИИ-сервисы для работы с конфиденциальными документами, потому

что «так быстрее». LegalOps вводит правила: какие данные можно загружать, в какие сервисы, что делать при инциденте.

Типичная ошибка. Запретить всё. Запрет без альтернативы усиливает «теневой ИИ» – люди просто перестают сообщать о том, что делают.

Практический вывод. Если вы назначаете LegalOps «одного человека на всё», вы получите перегруженную роль и через полгода – разочарование. Начните с одного-двух контуров, которые для вас критичны, и расширяйтесь по мере зрелости.

1.5. Модель зрелости LegalOps

Чтобы понять, где вы находитесь, используйте простую модель зрелости. Она не претендует на академичность, но помогает принимать решения.

Уровень
Название
Признаки
Что делать

0
Хаос
Процессы не описаны, знания в головах, технологии случайны

		Начать с аудита процессов
1	Реактивный	Есть порядок «по интуиции», проблемы решаются по мере появления	Назначить владельца процессов, описать 2–3 ключевых процесса
2	Стандартизи-рованный	Ключевые процессы описаны, есть шаблоны и метрики	Внедрять точечные инструменты под описанные процессы
3	Управляемый	Есть LegalOps-функция, портфель инициатив, правила безопасности	Выстраивать технологический стек и управление изменениями
4	Трансформи-рующийся	Технологии встроены в бизнес-модель, есть новые роли и продукты	

Переходить к новой экономике услуг

Большинство фирм, которые «уже прошли этап наведения порядка», находятся на уровне 1–2. Это нормально. Опасность – считать себя уровнем 3, когда процессов ещё нет, а инструменты уже куплены. Это и есть цифровой фасад.

Как провести самооценку зрелости с командой (сценарий на 90 минут)

Цель: получить общую картину, а не «правильный ответ». Люди должны увидеть разрыв между тем, как они себя оценивают, и тем, как выглядит реальность.

Шаг 1 (10 мин). Объясните правила. Оцениваем не людей, а систему. Нет «плохих» уровней – есть текущее состояние. Анонимность ответов повышает честность.

Шаг 2 (20 мин). Индивидуальная оценка. Каждый участник получает таблицу уровней 0–4 и ставит свою оценку по каждому контуру: процессы, данные, технологии, люди/безопасность. Важно оценивать «как есть», а не «как хотелось бы».

Шаг 3 (30 мин). Сведение и обсуждение. Ведущий собирает оценки на флипчарте. Если разброс большой – это ценный сигнал: разные люди видят фирму по-разному. Вопрос для обсуждения: «Что должно быть верно, чтобы ваша оценка была правильной?»

Шаг 4 (20 мин). Выбор одного шага. Команда выбирает один контур и один шаг, который поднимет уровень на следующую ступень. Не пять шагов, а один.

Шаг 5 (10 мин). Фиксация. Записываем: текущий уровень, целевой уровень, шаг, владелец, срок проверки.

Типичные ловушки воркшопа:

команда завышает оценки, чтобы «выглядеть лучше» – помогает анонимность и вопрос о доказательствах;

обсуждение уходит в поиск виноватых – возвращайте к системе;

выбирают слишком большой шаг – дробите.

1.6. Кто может выполнять роль LegalOps

Есть три базовых варианта, и у каждого – свои ограничения.

Вариант 1. Владелец или управляющий партнёр берёт функцию на себя. Плюс: понимание бизнеса и полномочия. Минус: время и конфликт ролей. Владелец, который «ещё и LegalOps», часто становится тем самым узким горлышком, от которого хотел избавиться. Этот вариант допустим на старте, но не как постоянная модель.

Вариант 2. Выделенный человек (Legal Operations Specialist / Manager). Плюс: фокус и ответственность. Минус: нужен правильный профиль. Это не обязательно юрист с многолетним стажем и не обязательно IT-специалист. Это человек, который умеет описывать процессы, говорить с

юристами и с технологиями, считать метрики и доводить изменения до конца.

Вариант 3. Внешний консультант или фракционный LegalOps. Плюс: быстрый старт и свежий взгляд. Минус: знания уходят вместе с консультантом, если не выстроен внутренний владелец. Хорошая модель – консультант помогает спроектировать, внутренний человек остаётся владельцем.

Практическое правило. На старте достаточно одного человека с мандатом и поддержкой владельца. Но у этого человека должен быть **прямой доступ к владельцу** и право говорить «нет» инициативам, которые не решают задачу бизнеса.

Профиль кандидата в LegalOps

Кого искать. Не обязательно юриста с большим стажем и не обязательно IT-специалиста. Ключевые качества: системное мышление, умение описывать процессы, способность говорить на одном языке с юристами и с технологиями, настойчивость в доведении изменений до конца, готовность считать метрики.

Вопросы на собеседовании (примеры).

Расскажите о процессе, который вы описали и улучшили. Что было до и после?

Как вы поступаете, если партнёр говорит «мне это не нужно», а процесс требует изменений?

Как вы выбираете инструмент: по демо или по критериям? Приведите пример.

Как вы измеряли эффект от изменения? Какие метрики использовали?

Что вы сделаете в первые 30 дней на этой роли?

Красные флаги:

говорит только о технологиях и не говорит о процессах;

не может привести ни одного примера доведённого до конца изменения;

избегает разговора о метриках («главное – удобство»);

конфликтен в формулировках о партнёрах и юристах;

обещает «быстро всё внедрить» без диагностики.

Зелёные флаги:

приводит конкретные примеры «до/после»;

умеет объяснять сложное просто;

говорит о людях и культуре, а не только об инструментах;

задаёт вопросы о бизнесе, а не только о задачах роли.

Первые 90 дней LegalOps

Недели 1–2. Диагностика и договорённости. Встречи с владельцем и ключевыми партнёрами: какие боли они видят, что считается успехом. Изучение текущих процессов и инструментов. Фиксация мандата и границ.

Недели 3–4. Карта боли. Список процессов с оценкой боли и владельцами. Выбор 2–3 процессов для первого цикла. Договорённость о метриках.

Недели 5–6. Быстрая победа. Одно улучшение, заметное команде: чек-лист, шаблон, маршрутизация, устранение очевидного ожидания. Цель – кредит доверия, а не трансформация.

Недели 7–8. Пилот инструмента (если нужен). Только под описанный процесс. Критерии успеха – заранее. Ограниченная группа пользователей.

Недели 9–10. Обучение и правила. Короткие инструкции, правила безопасности, ответы на возражения. Не «политика на 40 страниц», а применимые правила.

Недели 11–12. Оценка и план. Замер эффекта, разбор ошибок, план на следующий квартал. Отчёт владельцу – на одной странице.

Что должно быть готово к концу 90 дней:

карта процессов с владельцами;

1–2 быстрых улучшения;

пилот (если нужен) с критериями;

базовые правила использования технологий;

план на следующий квартал с метриками.

1.7. Как встроить LegalOps, не сломав фирму

Внедрение новой функции – это управление изменениями. Вот последовательность, которая снижает сопротивление.

Шаг 1. Определите мандат. Сформулируйте письменно: за что отвечает LegalOps, что не входит в его зону, ко-

му он подчиняется, какие решения может принимать сам. Без мандата функция превращается в «мальчика для поручений».

Шаг 2. Начните с боли, а не с оргструктуры. Не создавайте отдел ради отдела. Возьмите один процесс, который реально болит (например, согласование договоров или подготовка тендерной документации), и покажите результат. Люди верят в результат, а не в схему.

Шаг 3. Определите владельцев процессов. LegalOps не должен быть владельцем всех процессов. Он помогает владельцам ими управлять. Владелец процесса – тот, кто отвечает за результат и метрики. Обычно это партнёр или старший юрист по направлению.

Шаг 4. Установите правила игры. Простые правила: как выбираются инструменты, как оценивается эффект, как согласуются изменения, как обеспечивается безопасность. Правила должны быть короткими и применимыми, а не «политикой на 40 страниц».

Шаг 5. Покажите быстрые победы. Первые 90 дней – это не «большая трансформация», а 1–2 улучшения, которые заметны команде. Быстрая победа даёт кредит доверия для более сложных изменений.

1.8. Ошибки, которые совершают чаще всего

Ошибка 1. Назначить LegalOps «человеком, который разбирается в технологиях». LegalOps – это в

первую очередь управленческая роль. Технологии – один из контуров, не единственный.

Ошибка 2. Дать функцию без полномочий. Если LegalOps может только «рекомендовать», изменения не произойдут. Нужен мандат и поддержка владельца.

Ошибка 3. Сделать LegalOps ответственным за всё. «За всё» – значит ни за что. Разделяйте контуры и владельцев.

Ошибка 4. Начать с покупки ПО. Инструмент без процесса – это цифровой фасад. Сначала процесс, потом инструмент.

Ошибка 5. Не считать эффект. Если нет метрик до/после, вы не сможете доказать ценность функции и защитить её бюджет.

Ошибка 6. Сделать функцию «временной». «Поработает полгода и хватит» – типичная установка. Если функция нужна, она нужна постоянно. Временная роль воспринимается как несерьёзная и не получает ресурсов.

Ошибка 7. Не дать функции права на ошибку. Первые проекты могут не дать идеального результата. Если за каждую неудачу следует наказание, LegalOps начнёт избегать риска – и превратится в бюрократа.

1.9. Метрики LegalOps: что считать

Набор метрик зависит от зрелости, но базовый минимум выглядит так.

Направление	Пример метрики	Как часто смотреть
Скорость	Среднее время согласования договора	Ежемесячно
Качество	Доля договоров, прошедших проверку без возврата	Ежемесячно
Загрузка	Доля рутинных задач в общем времени юристов	Квартально
Знания	Доля процессов, обеспеченных шаблонами/ чек-листами	Квартально
Технологии	Доля сотрудников, использующих одобренные инструменты	Квартально

Риск
Число инцидентов с данными/«теневым ИИ»
Ежемесячно

Экономика
Экономия/дополнительная выручка от инициатив
Квартально

Важно: метрики не должны быть самоцелью. Их задача – помогать принимать решения, а не создавать отчётность ради отчётности.

Как считать метрики на практике
Принцип: меньше метрик, но регулярно.

На старте достаточно 3–5 метрик. Лучше измерять грубо, но ежемесячно, чем точно, но раз в год.

Пример дашборда LegalOps (одна страница):

Метрика
Формула / источник
Частота
Владелец

Время цикла договора
Дата заявки → дата подписания

Ежемесячно
Владелец процесса

Доля переделок
Документы, возвращённые на доработку / всего
Ежемесячно
Владелец процесса

Доля рутины
Часы на типовые задачи / общие часы
Квартально
LegalOps

Использование одобренных инструментов
Активные пользователи / всего
Квартально
LegalOps + IT

Инциденты с данными
Число зафиксированных случаев
Ежемесячно
Комплаенс

Как не утонуть в метриках:

каждая метрика должна иметь владельца и решение, которое она поддерживает;

если метрика не влияет ни на одно решение – убирайте;

не сравнивайте себя с «средними по рынку» без проверки источника данных;

фиксируйте базовое значение до изменения, иначе эффект не доказать.

1.10. Вопросы для владельца

Ответьте письменно – это упражнение часто выявляет больше, чем часовой разговор с консультантом.

Кто в фирме сегодня отвечает за эффективность процессов? Назовите имя, а не роль.

Какие три процесса чаще всего дают сбой? Кто их владельцы?

Какие знания критичны для фирмы и где они хранятся?

Какие технологии уже куплены и реально используются? Кто за них отвечает?

Есть ли правила использования ИИ и конфиденциальных данных? Кто их контролирует?

Как вы измеряете эффект от изменений?

Готовы ли вы дать LegalOps право говорить «нет» инициативам, которые не решают задачу бизнеса?

Если на большинство вопросов нет чёткого ответа – функция LegalOps у вас ещё не выстроена. Это не упрёк. Это карта для следующего шага.

1.11. Чек-лист «Готова ли фирма к LegalOps»

☐ Владелец понимает, что LegalOps – управленческая, а не «хозяйственная» функция.

☐ Определён мандат функции и её границы.

☐ Есть человек (или консультант + внутренний владелец), отвечающий за функцию.

☐ Выбраны 1–2 процесса для пилота.

☐ У процессов есть владельцы.

☐ Есть простые правила выбора и оценки инструментов.

☐ Есть базовые метрики до/после.

☐ Владелец готов поддерживать функцию публично.

1.12. Итог главы

Legal Operations – это не «министр технологий» в смысле «человек, который отвечает за ИИ». Это архитектор операционной системы фирмы: процессов, данных, технологий, людей и правил. Без этой функции технологии либо не приживаются, либо создают риск.

Тезис главы. Прежде чем покупать инструменты, назначьте того, кто отвечает за операционную модель. Иначе вы будете покупать технологии, чтобы лечить хаос, который создали сами.

В следующей главе – практический инструмент: аудит процессов. Он отвечает на вопрос, что автоматизировать в первую очередь и что пока лучше оставить людям.

Глава 2. Аудит процессов: что автоматизировать в первую очередь?

«Автоматизация – это усилитель. Она усиливает то, что уже есть. Если процесс плох, технология сделает его быстрее и дороже. Если процесс хорош, технология сделает его масштабируемым». Н.К.

2.1. Главный принцип

Прежде чем внедрять ИИ, нужно оптимизировать сам процесс. Автоматизация хаоса умножает хаос. Это не красивая фраза, а практическое правило с финансовыми последствиями: если процесс неэффективен, технология сделает его быстрее и дороже, но не лучше.

Представьте договорной процесс, в котором согласование идёт по почте, версии путаются, а ответственный за финальную проверку меняется. Если вы «автоматизируете» этот процесс, вы получите быструю рассылку хаотичных версий и более дорогую путаницу. Технология не исправит отсутствие владельца процесса (product owner).

Правило нулевой терпимости. Мы не автоматизируем процесс, который не описан и у которого нет владельца. Сначала – описание и оптимизация, потом – инструмент.

Почему этот принцип так часто нарушают? Потому что

описание процесса – скучная, невидимая работа. Покупка ПО – заметное событие: презентация, договор, запуск, пост в соцсетях. Владельцу проще показать команде и клиентам «мы внедрили ИИ», чем «мы три недели описывали, как на самом деле согласуются договоры». Но именно вторая работа создаёт эффект, а первая – фасад.

2.2. Что такое аудит процессов и чем он не является

Аудит процессов – это структурированный анализ того, как работа выполняется на самом деле, а не как она описана в регламенте. Его цель – найти потери, дублирование, «бутылочные горлышки» и точки, где технология даст реальный эффект.

Аудит процессов – это **не**:

аттестация сотрудников;

поиск виноватых;

повод для сокращений;

бюрократическая инвентаризация ради отчёта;

разовый проект «для галочки».

Если команда воспринимает аудит как угрозу, вы получите красивую ложь вместо данных. Поэтому первое, что нужно сделать, – объяснить цель: улучшить работу, а не наказать. И подкрепить это делом: если первый же аудит заканчивается увольнением «виновного», второй аудит провалится – люди будут саботировать или приукрашивать.

2.3. Три уровня аудита

Уровень 1. Карта процессов (что происходит). Список ключевых процессов фирмы: привлечение клиента, приём заявки, конфликт-чек, подготовка документов, согласование, судебная работа, закрытие дела, выставление счёта, работа с знаниями. На этом уровне достаточно названий и владельцев (ответственных).

Уровень 2. Карта потока (как происходит). Для выбранных процессов – пошаговое описание: кто делает, что делает, какие входы и выходы, где ожидание, где передача, где переделка. Здесь выявляются «бутылочные горлышки».

Уровень 3. Метрики и потери (сколько стоит). Для приоритетных процессов – замеры: время цикла, время ожидания, доля переделок, стоимость рутинных операций. Здесь появляются данные для приоритизации автоматизации.

Начинать сразу с уровня 3 – типичная ошибка: данных много, а картины нет. Вы потратите недели на замеры, но не поймёте, где болит. Двигайтесь последовательно: сначала общая карта, потом поток по выбранным процессам, потом цифры по приоритетным.

2.4. Как провести аудит: пошаговый алгоритм

Шаг 1. Определите границы. Выберите 2–3 процесса, которые реально болят. Не пытайтесь описать всю фирму за один раз.

Шаг 2. Соберите факты, а не мнения. Наблюдайте за

работой, смотрите в почту и системы (с согласия и в рамках политики), проводите короткие интервью. Вопрос «как вы делаете это на самом деле?» полезнее вопроса «как должно быть?».

Шаг 3. Нарисуйте поток. Простая схема: шаги, роли, входы/выходы, точки ожидания. Не усложняйте нотацией – главное, чтобы схема была понятна команде.

Шаг 4. Найдите потери. Типовые потери: ожидание согласования, повторный ввод данных, поиск версии, переделка из-за неполного брифа, дублирование проверок, ручная сборка документов.

Шаг 5. Оцените эффект. Для каждой потери – оценка: как часто возникает, сколько времени/денег стоит, что даст устранение. Оценка может быть приблизительной, но она должна быть.

Шаг 6. Приоритизируйте. Используйте матрицу «эффект / сложность» (ниже). Не автоматизируйте всё сразу.

Шаг 7. Зафиксируйте решения. Что оптимизируем в процессе, что автоматизируем, что оставляем людям, кто владелец, какой критерий успеха.

Шаблон карты процесса (одна страница)

Поле
Что указать

Название процесса
Например, «Согласование договора с клиентом»

Владелец процесса
Имя и роль

Триггер
Что запускает процесс

Входы
Документы, данные, заявки

Шаги
Последовательность действий с ролями

Точки ожидания
Где процесс стоит и чего ждёт

Переделки
Где возвращается на предыдущий шаг

Выходы
Результат процесса

Метрики
Время цикла, доля переделок, стоимость

Риски
Что чаще всего ломается

Пример заполнения (фрагмент).

Шаг
Кто
Что делает
Вход
Выход
Ожидание

1
Помощник
Принимает заявку, заводит карточку
Письмо клиента
Карточка
–

2
Юрист
Конфликт-чек
Карточка
Отметка
До 1 дня

3
Юрист
Готовит проект
Шаблон, бриф
Проект
–

4
Партнёр
Проверяет
Проект
Правки
До 3 дней

5
Помощник
Собирает финальную версию
Правки
Финальный файл
–

6
Партнёр
Подписывает
Финальный файл

Подпись
До 2 дней

На такой карте сразу видно: ожидание на шагах 2, 4 и 6 может составлять большую часть времени цикла. Это и есть кандидаты на оптимизацию и автоматизацию напоминаний.

2.5. Матрица приоритизации «эффект / сложность»

Низкая сложность
Высокая сложность

Высокий эффект
Быстрые победы. Делать в первую очередь
Стратегические проекты. Планировать, разбивать на этапы

Низкий эффект
Гигиена. Делать по остаточному принципу или не делать
Ловушки. Не начинать без сильной причины

Практическое правило: на старте берите 1–2 «быстрые победы» и один «стратегический проект». Всё остальное – в бэклог. Быстрые победы дают кредит доверия и энергию для сложных изменений. Стратегический проект показывает, что вы строите систему, а не латаете дыры.

2.6. Типовые потери и как их считать

Тип потери	Как проявляется	Как считать (приблизительно)
Ожидание	Процесс стоит в очереди на проверку/подпись	Сумма дней ожидания × стоимость часа участников
Переделка	Документ возвращают на доработку	Доля переделок × время на одну переделку
Повторный ввод	Данные вводят в несколько систем	Число повторов × время на ввод
Поиск	Поиск версии, письма, шаблона	Опрос + выборочный замер времени
Дублирование проверок	Два человека проверяют одно и то же	Часы дублирующих проверок

Ручная сборка
Финальный документ собирают вручную
Время на сборку × частота

Правило оценки. Не нужна бухгалтерская точность. Достаточно порядка величины: «эта потеря стоит примерно X часов в месяц». Если оценка показывает, что потеря мала, – не тратьте на неё проект. Если велика – приоритизируйте.

Как собрать данные быстро:

5–7 коротких интервью по 20 минут;

выборочный просмотр 10–15 случаев;

один замер «в лоб»: сколько времени занимает один типовой цикл.

2.7. Что автоматизировать в первую очередь

Есть категории задач, которые чаще всего дают эффект при автоматизации. Но это не универсальный список – проверяйте на своих процессах.

Кандидаты на автоматизацию:

извлечение ключевых условий из договоров;

первичный ресерч и сбор публичной информации;

сравнение версий документов;

формирование типовых документов по шаблонам;

маршрутизация согласований и напоминания;

подготовка дайджестов и сводок;

проверка комплектности документов по чек-листу;
первичная сортировка входящих запросов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.