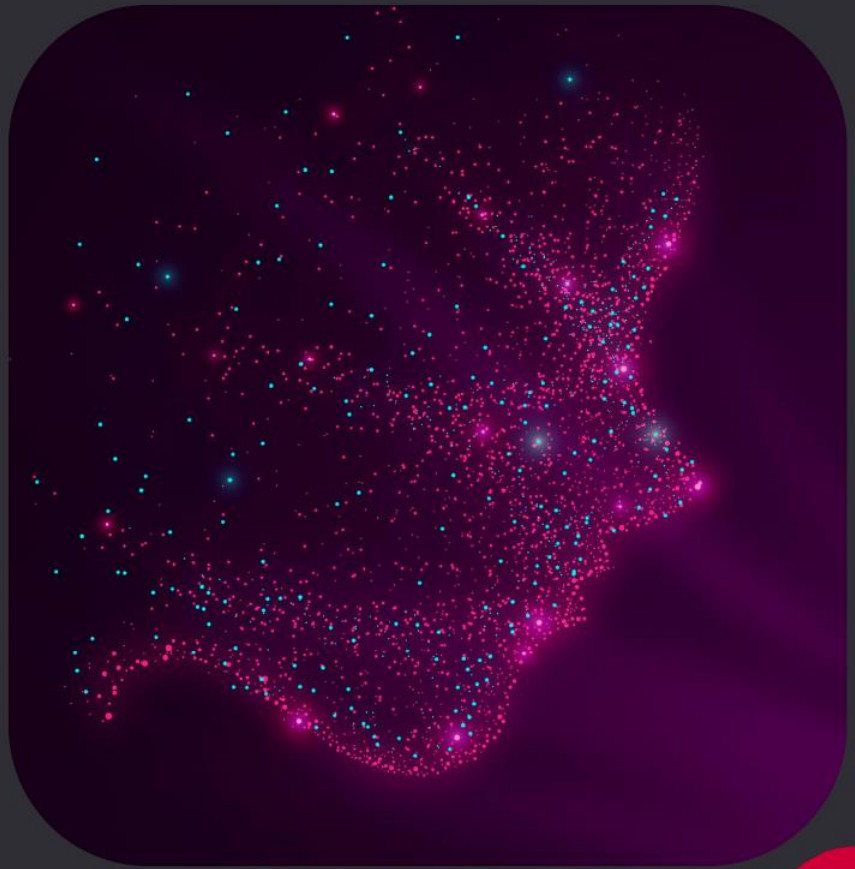
CHERKIZOVO

Юридическая функция будущего:

Основные тренды и прогнозы



Что остаётся человеку и как сделать это ценным

~~Заменит ли ИИ юристов?~~

Что остается человеку – и как сделать это ценным?

01 ИИ уже не эксперимент, а рабочий инструмент.

02 Вопрос не в наличии технологий, а в качестве суждения.

03 Будущее юридической функции – это переопределение ценности юриста.

Цифры, которые отрезвляют

40–60%

времени юриста уходит на документы

92%*

юристов используют ИИ в ежедневной работе

Thomson Reuters; Wolters Kluwer, 2026
*Участники международного опроса

01 Рутина – первая мишень автоматизации.

02 Меняется не только инструментарий, но и сама роль юриста.

03 Профессия перестает быть «поиском нормы» и становится работой с качеством решения.

Новый образ юриста

От «человека-поисковика» – к архитектору решений, доверия и этическому модератору

01 Ключевая компетенция – не скорость поиска, а постановка задачи для ИИ.

02 Ценность – в критической проверке результата.

03 Юрист будущего знает, зачем ему нейросеть и что делать, когда она ошибается.

Новые компетенции и главный риск

01 Спрос на IT-юристов и специалистов на стыке права и технологий растет.

02 Университеты уже запускают программы двойной компетенции.

03 Главный риск – деградация творческих способностей юриста при слепом доверии ИИ.

ВАЖНО!

ИИ не отменяет аналитическую мышцу

Этап «игрушек» пройден?

ИИ внедряют почти все

49% → **85%**

2025 2026

Но разрыв между «для себя» и «в процесс» сохраняется

ТеДо, «Бенчмаркинг юридической функции 2026»

01 ИИ стал стандартом индивидуального использования.

02 Управленческий вызов – встроить его в процессы юридической функции.

03 Выиграют не те, кто раздал доступ к чат-боту, а те, кто перестроил процесс.

От отдельных операций к экосистеме

Не три разрозненных сервиса, а сквозная аналитика договоров, рисков и времени

01 Российский LegalTech движется к комплексной автоматизации функции.

02 Ценность – в данных: какие пункты спорят, где теряется время, какие риски недооценены.

03 Автоматизация – это управленческое решение, а не закупка ПО.

Что делает ИИ, а что остаётся человеку

ИИ берет поиск, вычитку и типовые документы. Человек – стратегию, неполные данные и стейкхолдеров

01 ИИ хорошо работает с информацией и шаблонами.

02 Он не заменяет стратегическое мышление и оценку противоречий.

03 Автоматизация – не сокращение юристов, а перераспределение их времени.

Почему «сильный руководитель» больше не гарантия

Операционка требует присутствия, стратегия – интервалов внимания. Один человек не выдержит оба режима

01 Старая модель: руководитель одновременно держит поток, стратегию, консультантов и собственника.

02 Структурный изъян: страдает либо операционка, либо стратегия.

03 Ответ – разделение операционного и стратегического контуров.

Новые роли внутри функции

01 Legal Ops управляет функцией как бизнес-подразделением: процессами, бюджетами, данными, технологиями, людьми.

02 Legal Ops делает стратегическую роль юриста физически возможной.

03 Без этого руководитель обречен тонуть в операционке.

Бизнес-партнер, предметный эксперт и Legal Operations – новая архитектура юридической службы

Новая роль юридической службы

01 Инхаус перестает фиксировать риски постфактум.

02 Юрист включается в разговоры, из которых раньше был исключен.

03 Нужен новый управленческий дизайн: прозрачные процессы, данные и технологии.

От «вратаря рисков» – к стратегическому партнеру в сердце принятия решений

Внешний сдвиг: ГИС «Цифровое правосудие»

ГИС «Цифровое правосудие» до 2030 года меняет саму среду работы юриста

01 Единая платформа для арбитражных судов и судов общей юрисдикции.

02 Электронный документооборот, цифровые дела с метаданными, интеграция с «Госуслугами».

03 Меняется не только суд, но и стандарт подготовки позиции.

Новый стандарт качества

Скорость и прозрачность судебного контура растут. Аргументация без учета цифровых метаданных будет проигрывать

01 ИИ в судах: транскрибация, шаблоны документов, работа с доказательствами и практикой.

02 Цифровые дела создают новые данные о том, что работает в спорах.

03 Юридическая функция, умеющая извлекать из этих данных решения, получает преимущество.

Позиция юристов

Цифровизация должна усиливать справедливость. Юристы – не пассивные пользователи, а соавторы стандартов

01 Риск: алгоритмическая логика без гарантий справедливости.

02 Профессиональное сообщество должно участвовать в формировании этических рамок ИИ.

03 Иначе правила будут сформированы без юристов.

Три сдвига юридической функции

Юридическая функция будущего – это функция, которая переопределила ценность, перестроила организацию и встроилась в цифровой контур

01 Ценность: от скорости обработки документов – к качеству суждения и архитектуре доверия.

02 Организация: от героического одиночества руководителя – к Legal Ops и стратегическому партнерству.

03 Цифровой контур: не потребитель, а соавтор правил игры.

CHERKIZOVO

Какую часть юридической функции мы сознательно оставляем за человеком

– и что делаем уже сегодня, чтобы эта часть была ценной?

Ответ на этот вопрос определит, кто окажется в выигрыше через три-пять лет.

Киреева Юлия
Группа Черкизово

Руководитель Управления по интеграции бизнес-процессов
юридического департамента и управлением ЭДО

Кто хочет ищет возможности, кто не хочет – причины.