Legal Tech: как превратить юридическую функцию в управляемый бизнес-процесс



Татьяна Нечаева

О спикере

- Руководитель группы правового сопровождения операционной деятельности HeadHunter
- Автор нескольких статей по вопросам трудового права
- В HeadHunter отвечает за разработку методологии и стандартов работы юристов, выстраивание клиент-ориентированного подхода в работе юристов, оптимизацию и автоматизацию бизнес-процессов и юридических сервисов направления

Для связи со мной:

Почта: t.nechaeva@hh.ru
+7 (980) 708-82-85

@NECHAEVA_TATYANA

Главный вызов: объем юридической работы растет быстрее, чем ресурсы

01. Рост нагрузки
Увеличение количества договоров и юридических запросов.
Рост требований к контролю и качеству экспертизы.

02. Ограниченность ресурсов
Ручная обработка документов и запросов.
Много времени на организационные и технические операции.
Дублирование действий и коммуникаций.

03. Ожидания бизнеса
Быстрые решения.
Прозрачные сроки.
Предсказуемая стоимость юридического сопровождения.

Ключевой вопрос: как обеспечить рост производительности юридической функции без пропорционального увеличения численности сотрудников?

Главный вызов: объем юридической работы растет быстрее, чем ресурсы

Традиционная модель

- Ручная обработка документов
- Согласования в переписке
- Контроль сроков вручную
- Разрозненная информация
- Реакция на проблемы



Целевая модель

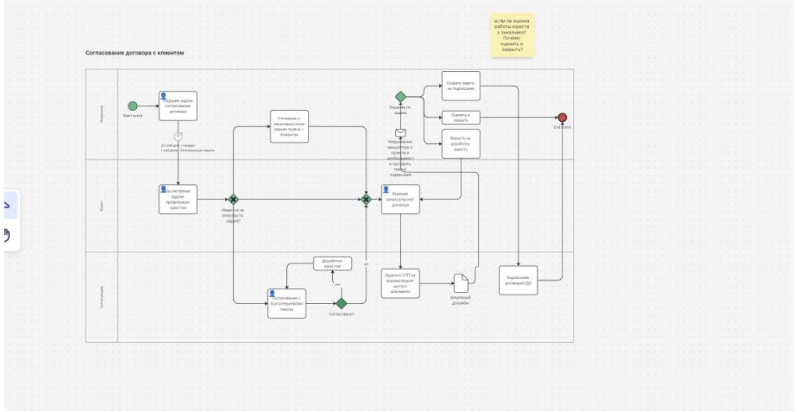
- Автоматизированные операции
- Управляемые маршруты
- Контроль в системе
- Единая база знаний
- Предупреждение рисков

Начинаем не с внедрения системы, а с проектирования целевого процесса

AS IS
Как работает сейчас
Анализируем текущую модель

TO BE
Как должно работать
Проектируем целевую модель

1. Диагностика и выявление узких мест
2. Устранение избыточных операций
3. Распределение ролей и ответственности
4. Стандартизация и автоматизация
5. Измерение результатов



Карта Legal Tech: что можно автоматизировать?

Примеры направлений работы	Возможности
Договорная работа	Подготовка, согласование, подписание, контроль
Комплаенс	Проверка контрагентов, мониторинг рисков
Судебная работа	Претензии, судебные дела
Трудовое право	Привлечение к дисциплинарной ответственности, выдача доверенностей
Управление знаниями	Базы знаний, поиск, типовые решения
Аналитика и ИИ	Отчетность, прогнозирование, интеллектуальные помощники

Технологии: JIRA · ДО · ЭДО · BI · AI

Договор — это не задача юриста. Это сквозной бизнес-процесс

Юристы не принимают участие в согласовании:

- доходных договоров с клиентами, которые готовы работать по оферте **(86%)**
- расходных договоров на сумму менее **100 000 ₽**

Нагрузка распределяется равномерно старшими юристами

- Следим за объемом задач с помощью дашбордов
- Задача закрепляется за ответственным юристом (правило «**1 договор = 1 юрист**»)

Отпуска и больничные не влияют на сроки

Передаём дела и процессы согласования на время отсутствия, чтобы время согласования не увеличивалось

Единые подходы к согласованию

- Разработали единые стандарты работы юриста и следим за их соблюдением
- Сформировали книгу правок для расходных и доходных договоров

Всегда на связи с согласующими подразделениями

Чтобы сократить сроки согласования, проводим ежемесячные кросс-функциональные встречи с коллегами:

- бухгалтерией
- финансовым департаментом
- службой документооборота

Принципы эффективной договорной работы

1

Прозрачность на всех этапах

Любой участник (юрист, бизнес, менеджер) понимает, на каком этапе находится договор,
кто согласует, и сколько времени это занимает.

Есть трекинг в реальном времени: кто последним вносил правки, где «пробуксовка»

2

Упрощённый цифровой флоу

Договорный процесс выстроен через workflow-систему, с подсказками на каждом этапе
и понятными инструментами визуализации. Используется единственная платформа,
а не 5 разных каналов, все нужные системы автоматически интегрированы

3

Шаблоны и типизация

Все типовые договоры — по утверждённым шаблонам, без изобретения велосипеда каждый раз. Шаблоны создаются через базовый плагин конструктора документов Jira.
Используются вариативные поля: меняется только то, что действительно требует внимания (сумма, сроки, предмет). Бизнес может сам генерировать
и согласовывать типовые документы,
без включения юриста (при low-risk-кейсах)

4

Скорость без потери качества

Время согласования укладывается в SLA
(до 2 рабочих дней). Не затягивается
из-за постоянных циклов согласований. Юристы фокусируются на рисковых и нестандартных кейсах, а не на всех подряд

5

Роль юриста — партнёр, а не «финальный подписант»

Юристы включаются на этапе проектирования сделки, а не в последний момент «на подпись».
Есть риск-матрица, и понятно, какие сделки можно проводить без участия юриста, а какие требуют анализа

Принципы эффективной договорной работы

6

Контроль рисков:

- Low-risk-шаблоны — без участия юриста (самообслуживание)
- Middle-risk — через быструю проверку (check-list)
- High-risk — полное сопровождение, персональный подход

8

Контроль сделки после подписания

В большинстве случаев мы используем ЭДО для подписания. Статус подписи легко отследить. Договоры после подписания не «пропадают в папке», а хранятся в системе и контролируются

7

Полнота данных и учёт обязательств

Все условия сделки структурированы и доступны: можно быстро найти ключевые параметры. Есть учёт сроков, платежей, ответственности, автоматические напоминания.

9

Аналитика и улучшение

Есть метрики: время согласования, количество версий, отклонения от шаблонов, загрузка юристов. Система постоянно подсказывает, что тормозит процесс и где можно упростить

Умная автоматизация: система не просто передает документы, а управляет процессом

Механизм	Результат
Автоматическая маршрутизация	Выбор согласующих по заданным правилам в зависимости от уровня риска договора. **Стоимость юридического сопровождения должна соответствовать стоимости сделки и уровню риска**
Контроль комплектности	Исключение неполных заявок
Мониторинг контрагентов	Выявление изменения уровня риска
Уведомления и эскалация	Контроль просрочек и критических событий

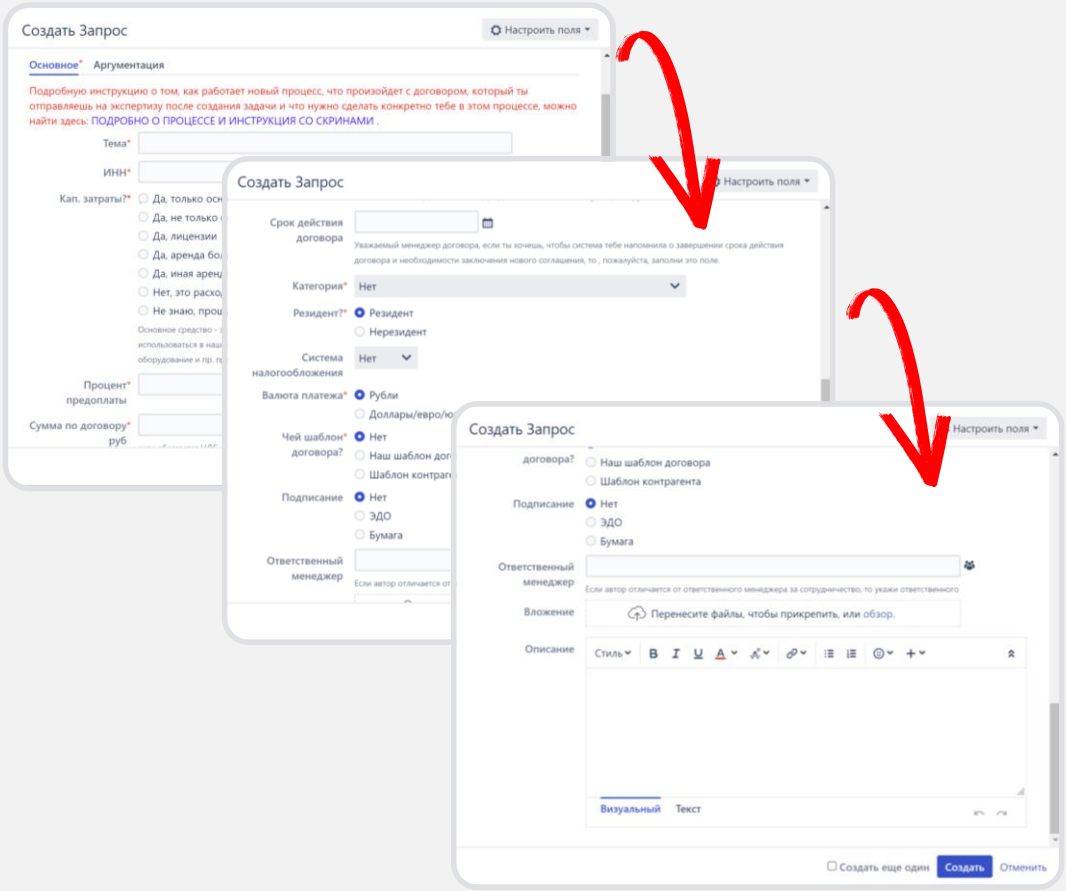
Процесс в схемах и картинках для большего погружения

Так создаётся запрос для согласования договора

Так выглядит первичное заполнение анкеты для получения сервиса при продолжающемся сотрудничестве (в **90%** случаев мы работаем с контрагентами не единожды)

Менеджер заполнит **только существенные условия**
сотрудничества.

Можно пойти и по упрощённому сценарию: поставщик заполнит карточку своими силами, и менеджеру нужно будет только проверить корректность коммерческих условий



Автоматизация договорной работы с поставщиками

Согласование договора начинается с заполнения карточки запроса, где почти к каждому полю привязано определённое условие автоматизации, которое запускает автоматическое определение сценария согласования исходя из параметров

Например, если менеджер указывает, что по договору он покупает товар, который можно капитализировать, то такая задача автоматически назначится на финансовый департамент для учёта такой сделки

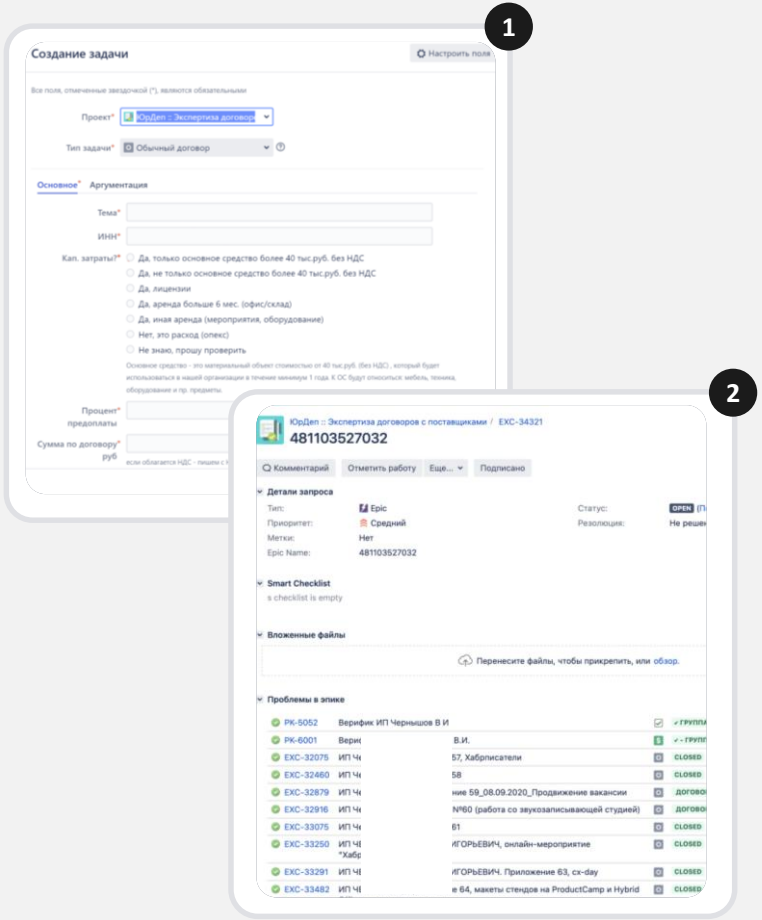
1

Связанность запросов по одному контрагенту.
Для этого мы создали EPIC по ИНН

Задача, в которой собираются все взаимодействия с контрагентом автоматически

Это позволяет избежать нарушений нумерации, исключает согласования запроса без верификации контрагента на нужную группу в зависимости от рисков и позволяет найти всю информацию по контрагенту
в считанные секунды. Также в EPIC отражается последняя актуальная верификация и при создании задачи на договор подтягивается
только актуальная верификация.

2



Автоматизация договорной работы с поставщиками

В Jira есть чек-лист для визуализации процесса согласования. Всё происходит автоматически

При переходах от одного подразделения выполненные этапы становятся DONE, этап в процессе — IN PROGRESS, что предстоит сделать ещё — TO DO.
Это позволяет менеджеру ориентироваться в процессе согласования, так как процесс стал прозрачным

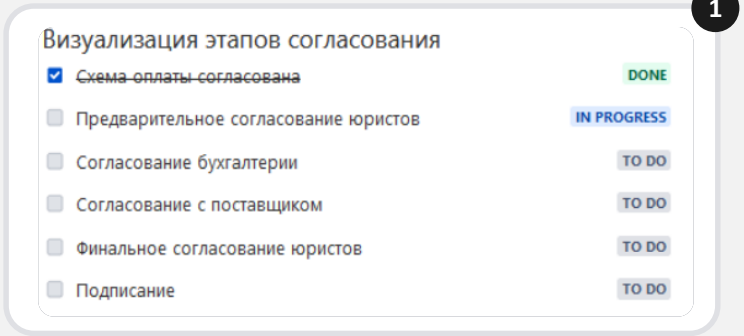
1

Мы приняли решение, что в работе у нас остаются только актуальные запросы

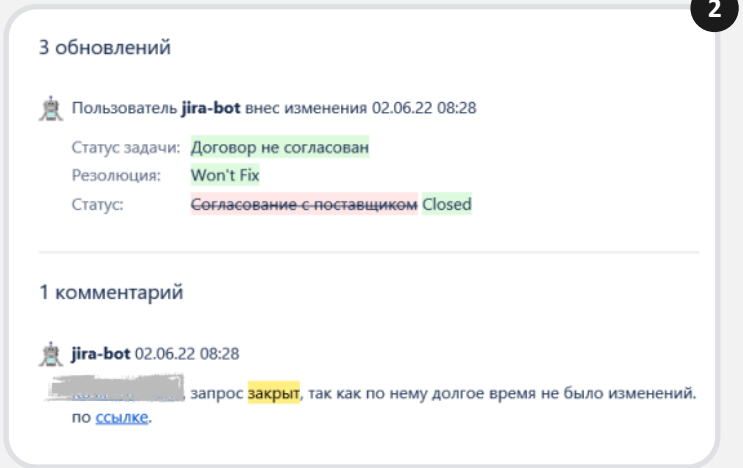
Для этого есть программный бот, который закрывает запросы, по которым не было активности более месяца, и переводит задачу в статус «Договор не согласован». Автоматическое закрытие позволяет избежать провисания задач, которые уже утратили актуальность в связи с тем, что сделка не состоялась или менеджер проекта сменился.

2

1



2

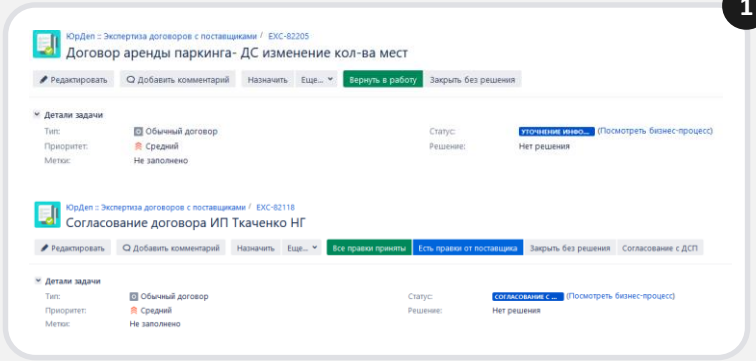


Автоматизация договорной работы с поставщиками

Кнопки, которыми пользуется менеджер для перевода задачи на согласующего, например с интуитивно понятными названием и цветами светофора, которые помогают понять лучше, что требуется выбрать

Например, если нужно вернуть в работу задачу,
то менеджер нажимает кнопку с одноимённым названием
зелёного цвета, а если продлить срок — жёлтого цвета

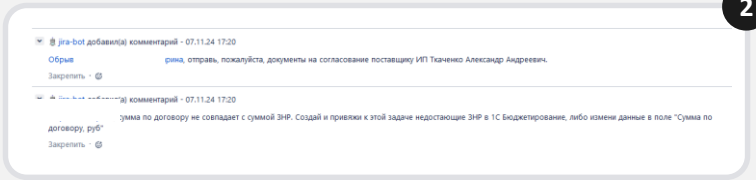
1



Мы дополнили все этапы согласования ботами-помощниками для лучшей ориентации в этапах процесса

Бот подскажет, что делать дальше, даст ссылки на материалы базы знаний. Напомнит, если менеджер забыл о задаче. Представляете, сколько времени это сэкономит юристу?!

2



Автоматизация договорной работы с поставщиками

Мы настроили автоматическую постановку задач на подписание и наладили электронный учёт оригиналов документов

Если задача на согласование была переоткрыта и условия сотрудничества изменились, то автоматически
закрываются задачи на получение оригиналов

1

Проблема

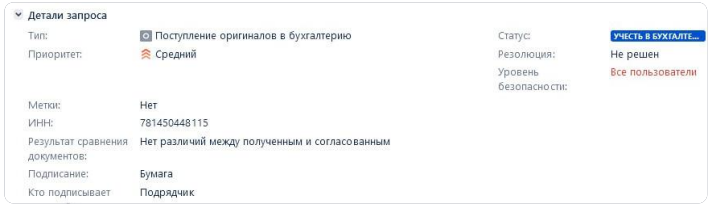
Сотрудник при увольнении не передаёт дела по текущим взаиморасчётам с клиентами, и после его увольнения остаются документы, которые никак не учтены в качестве заявок на расход

Решение проблемы

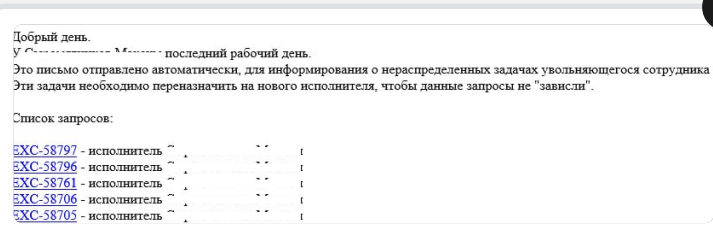
Реализовано отслеживание задач в случае увольнения ответственного менеджера. Для устранения «брошенных задач» информируют руководителя увольняющегося сотрудника, самого сотрудника и ответственного юриста

2

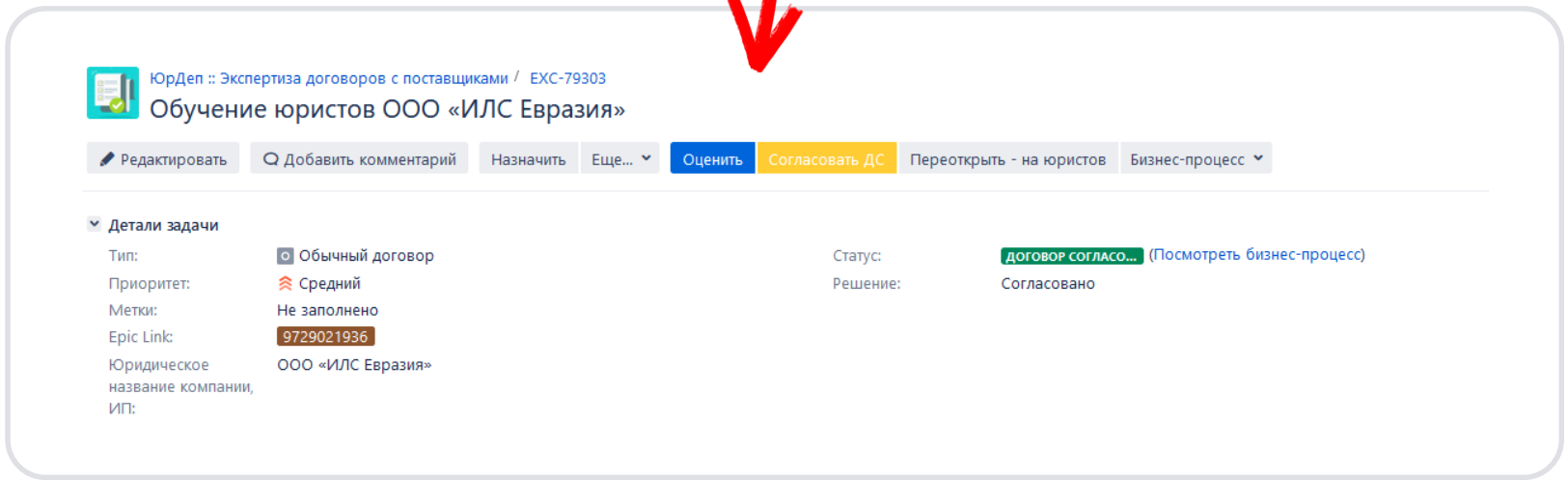
1



2

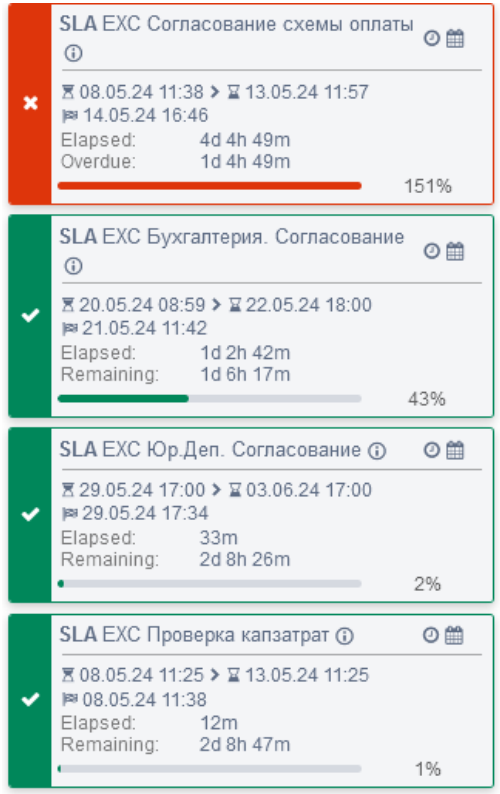


Создание связанной задачи
на согласование дополнительного соглашения
прямо из задачи на договор



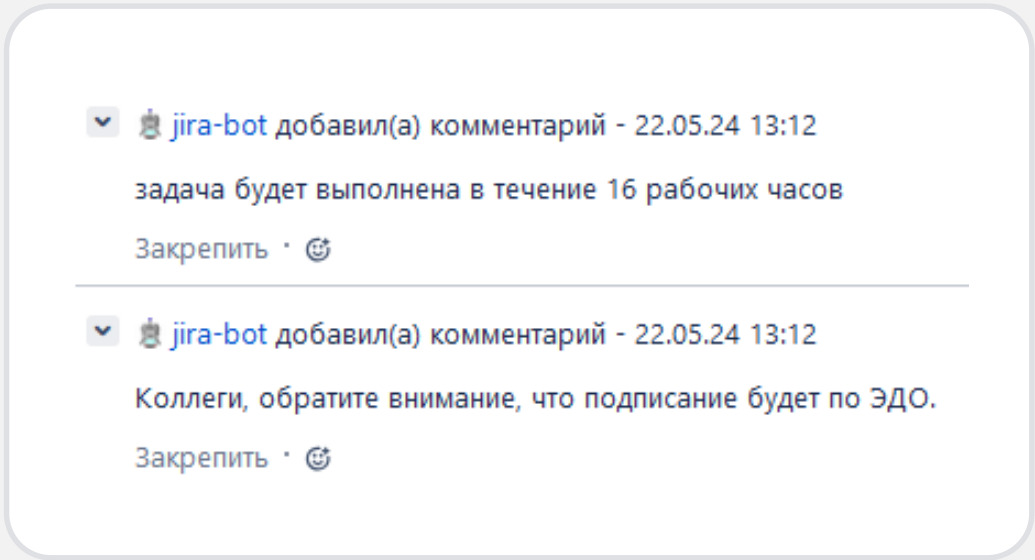
SLA-панели

Наглядно показывают, сколько регламентного времени у согласующего осталось на его часть процесса. Также фиксируют сроки и этапы процесса, где произошло нарушение SLA

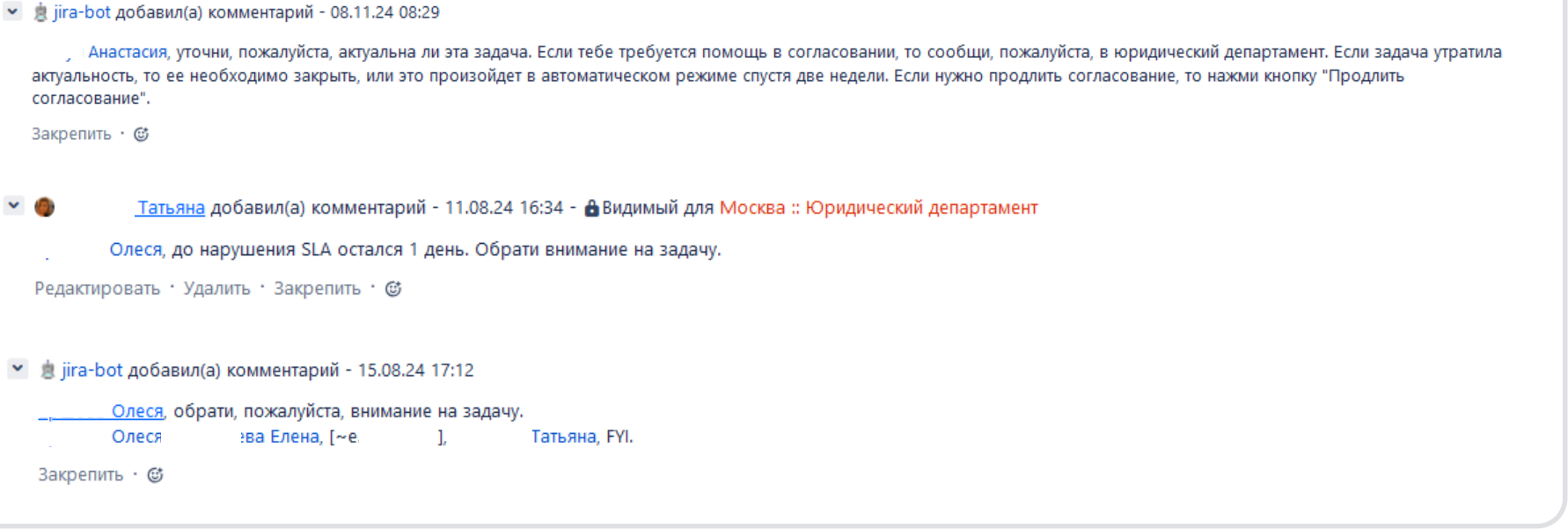


Программное определение срока на выполнение задачи

Информирование заказчика
о том, через сколько будет отработан запрос по договору



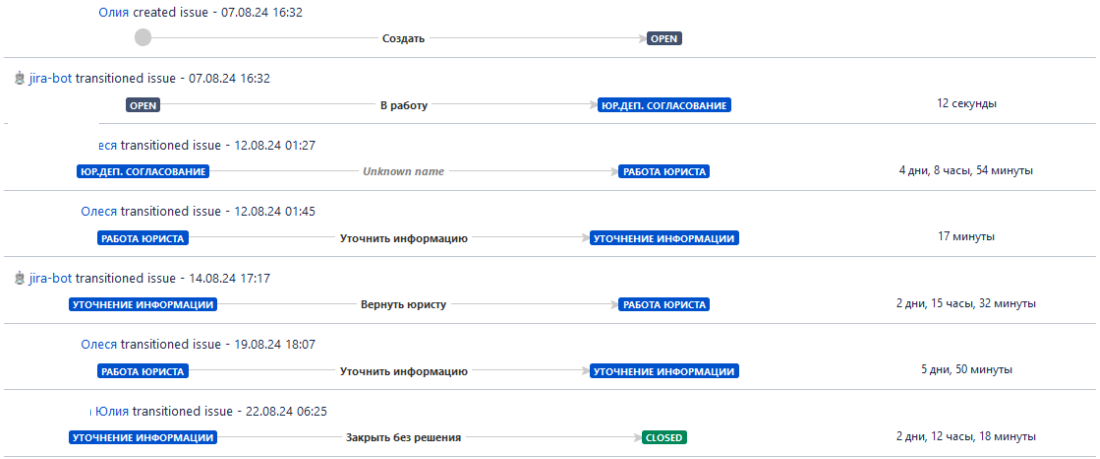
Эскалации


jira-bot добавил(а) комментарий - 08.11.24 08:29
Анастасия, уточни, пожалуйста, актуальна ли эта задача. Если тебе требуется помощь в согласовании, то сообщи, пожалуйста, в юридический департамент. Если задача утратила актуальность, то ее необходимо закрыть, или это произойдет в автоматическом режиме спустя две недели. Если нужно продлить согласование, то нажми кнопку "Продлить согласование".
Закрепить
Татьяна добавил(а) комментарий - 11.08.24 16:34 - Видимый для Москва :: Юридический департамент
Олеся, до нарушения SLA остался 1 день. Обрати внимание на задачу.
Редактировать · Удалить · Закрепить
jira-bot добавил(а) комментарий - 15.08.24 17:12
Олеся, обрати, пожалуйста, внимание на задачу.
Олеся ева Елена, [~e], Татьяна, FYI.
Закрепить

Трекинг событий по задачам

Кто, что, когда и сколько времени делал по задаче

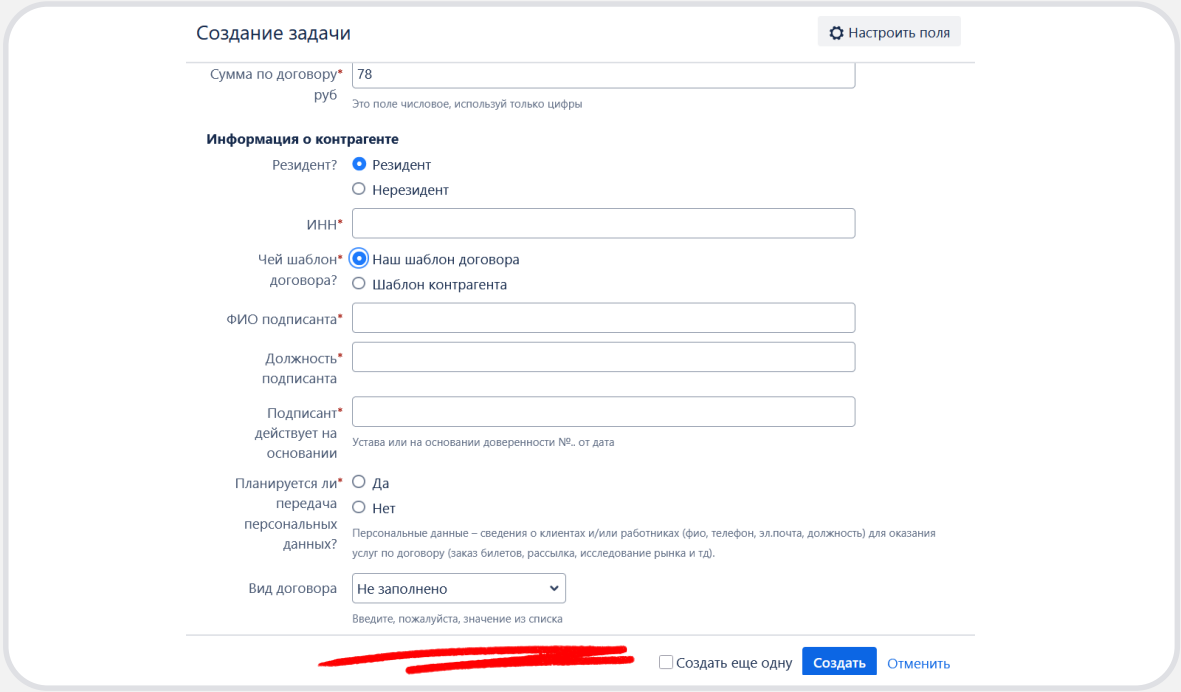
Удобно, когда нужно провести анализ работы над задачей,
в том числе понять, на ком задача зависала



Как работают шаблоны на примере договора оказания услуг

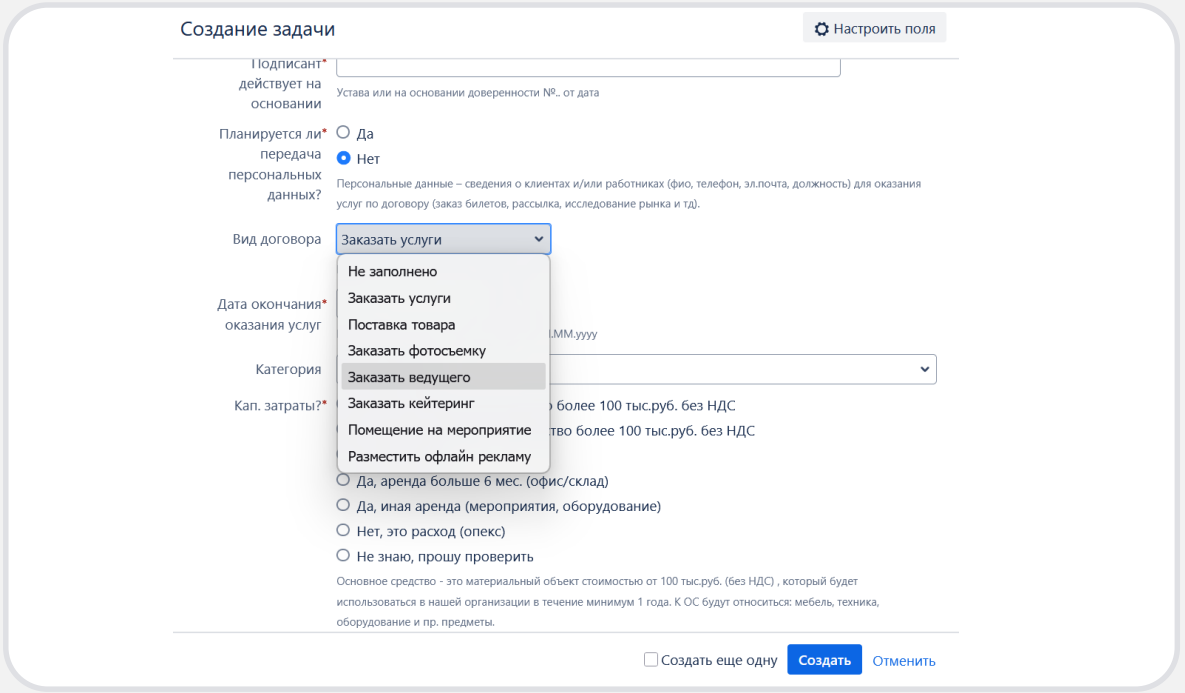
Как создается шаблон

Выходить в другие системы не нужно



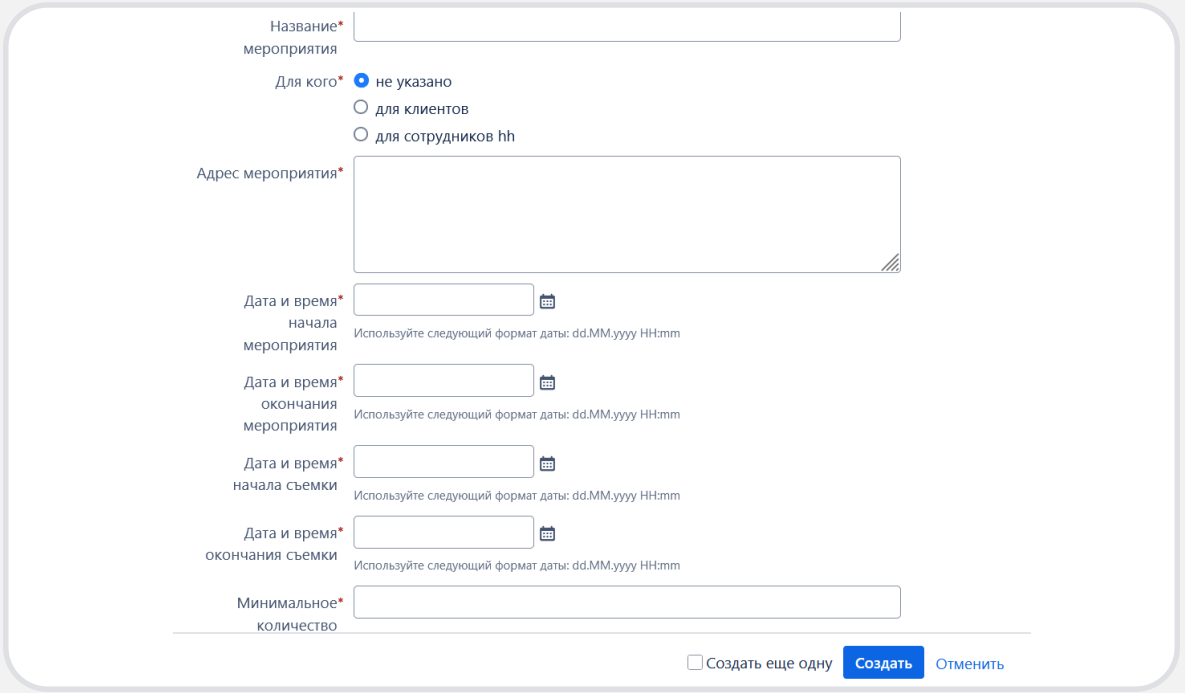
Как создается шаблон

Достаточно заполнить поля в карточке



Как создается шаблон

Достаточно заполнить поля в карточке



Как выглядит готовый шаблон

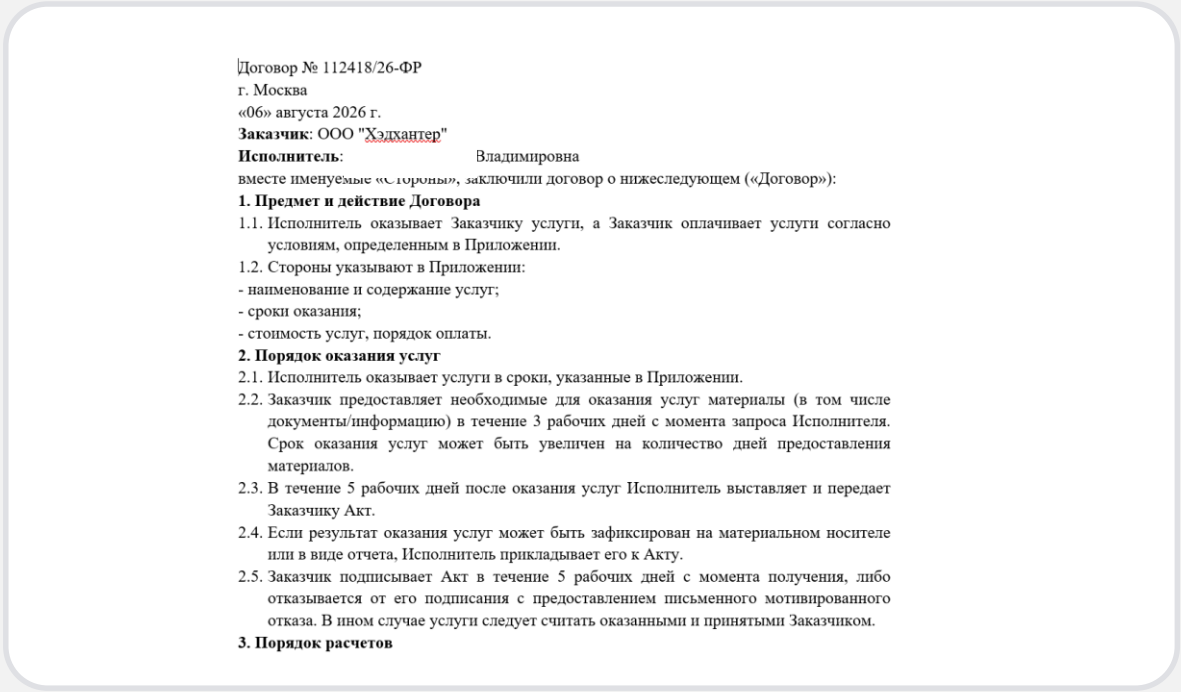
Все шаблоны:

С автоматически присвоенным номером

Мы используем рамочные шаблоны с приложениями

Все наши шаблоны максимум на 2 странички

Все договорные условия вынесены в отдельные условия



Договор № 112418/26-ФР
г. Москва
«06» августа 2026 г.
Заказчик: ООО "Хэдхантер"
Исполнитель: Владимировна
вместе именуемые «Стороны», заключили договор о нижеследующем («Договор»):

1. Предмет и действие Договора

1.1. Исполнитель оказывает Заказчику услуги, а Заказчик оплачивает услуги согласно условиям, определенным в Приложении.
1.2. Стороны указывают в Приложении:
- наименование и содержание услуг;
- сроки оказания;
- стоимость услуг, порядок оплаты.

2. Порядок оказания услуг

2.1. Исполнитель оказывает услуги в сроки, указанные в Приложении.
2.2. Заказчик предоставляет необходимые для оказания услуг материалы (в том числе документы/информацию) в течение 3 рабочих дней с момента запроса Исполнителя. Срок оказания услуг может быть увеличен на количество дней предоставления материалов.
2.3. В течение 5 рабочих дней после оказания услуг Исполнитель выставляет и передает Заказчику Акт.
2.4. Если результат оказания услуг может быть зафиксирован на материальном носителе или в виде отчета, Исполнитель прикладывает его к Акту.
2.5. Заказчик подписывает Акт в течение 5 рабочих дней с момента получения, либо отказывается от его подписания с предоставлением письменного мотивированного отказа. В ином случае услуги следует считать оказанными и принятыми Заказчиком.

3. Порядок расчетов

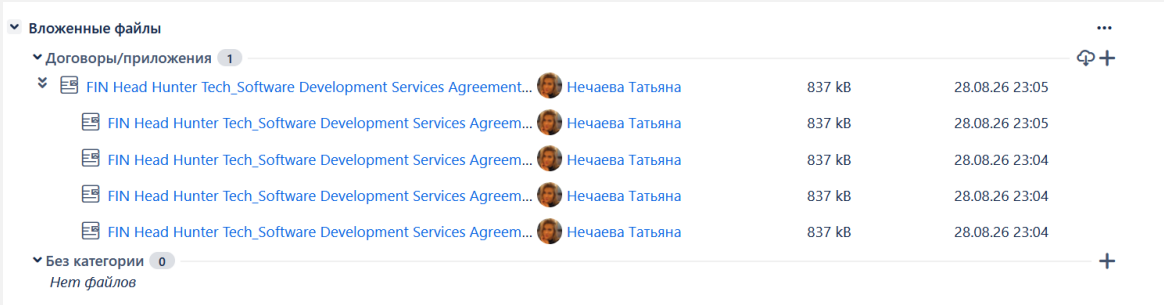
Почему мы стараемся наращивать долю шаблонов?

Эффективность шаблонов

97% всех NDA заключаются без участия юристов, так как используется наша форма договора

Версионность файлов

Актуальная версия документа всегда под рукой



От документооборота к управлению юридической функцией

Что нельзя измерить — тем сложно управлять

У каждой практики описаны ключевые метрики и KPI исходя из многолетней коммуникации с бизнесом на основе управления ожиданий внутренних заказчиков. Мы мониторим эти показатели регулярно в онлайн-режиме с помощью аналитических отчётов.

Ключевые метрики:

- скорость
- ресурсы
- уровень удовлетворённости

Метрики практики рекламы и брендинговых продуктов

Тип метрики	Метрика	Методика расчета	Целевое значение	На кого распространяется
Скорость	Lead time для для проверки материалов при разработке новой брендированной страницы или редизайна текущей страницы	Считаем по времени нахождения задачи на юристе практики	Не более 2-х рабочих дней	Юристы по работе с брендинговыми продуктами
Скорость	Lead time для для проверки материалов при разработке новой брендированной вакансии, редизайне вакансии, при внесении правок в текущую страницу/ вакансию	Считаем по времени нахождения задачи на юристе практики	Не более 10 рабочих часов	Юристы по работе с брендинговыми продуктами
Ресурсы	Пропускная способность юриста практики по работе с брендинговыми продуктами	Считаем среднее количество задач в месяц , которое может выполнить сотрудник	Не менее 200 задач на одного юриста в месяц	Юристы по работе с брендинговыми продуктами
Скорость	Lead time для обработки задачи по вопросам рекламы	Считаем по времени нахождения задачи в статусе Юрдеп согласование, либо ином другом статусе, свидетельствуем о назначении ответственного исполнителя по задаче.	Не более 2-х рабочих дней	Юрист по работе с рекламными материалами

Общие метрики на все практики

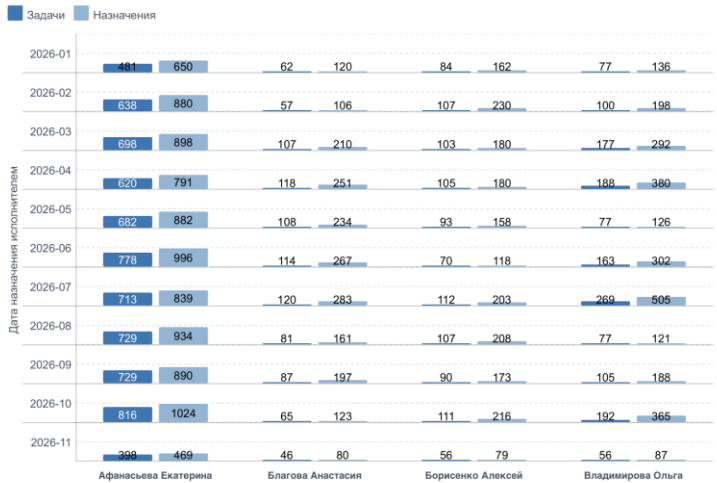
Скорость	Lead time для обработки задач юристами	Считаем по времени нахождения задачи в статусе «Юрдеп согласование», либо ином другом статусе, свидетельствуем о назначении ответственного исполнителя по задаче. Применимо, если нет отдельных метрик и KPI для процессов	Для задач с приоритетом Критический и ниже максимальное время на юристах составляет не более 3-х рабочих дней для 98% задач. Для задач с приоритетом «блокирующий» срок отработки не более 1 рабочего дня для 100% задач.	Все юристы
Удовлетво-ренность (eNPS)	Оценка удовлетворенности (по всем направлениям)	Средний балл по оценке удовлетворенности, которые ставят менеджеры по итогам выполнения каждой задачи в Jira и результатам опросов внутренних заказчиков	Средний бал не ниже 4 (хорошо)	Все юристы

Что нельзя измерить — тем сложно управлять

Пропускная способность юристов (EXC, IEXC, ADDHHTEC)

Показатели по дате назначения исполнителем | Кол-во задач на исполнителе за период

Кол-во задач и назначений исполнителем



Сумма и среднее мин назначений



Детализация

Index	Задача	Дата создания задачи	Статус	Резолюция	Размер	Название проека	Тип	Исполнитель	Состояние исполнителя	Назначение исполнителем	Выход из исполнителя (либо текущая дата)	Мин на исполни ле
1	ADDHHTEC-116	2026-03-06 10:32	Closed	Fixed		ЮрДеп :: HHTech	Task	Афанасьева Екатерина	завершенный исполнитель	2026-03-06 10:32	2026-03-06 10:32	0

Как понимаем, что мы эффективны? Измеряем это четкими метриками и KPI

SLA

Максимальная итерация не превышает

2,5 дня

Среднее время согласования составляет

0,8 рабочего дня

Итерации

Согласовываем

87% сделок

Итерации согласования

1—2

KPI

Lead time
от переговоров, через согласование всеми подразделениями
и до заключения сделки

10 дней

Удовлетворённость сервисом

Оценку «Отлично» получают

99% задач

Дополнительно спрашиваем внутреннего заказчика
об удовлетворённости сервисом
через конструктор опросов kakdela,
в том числе просим советы, берём обратную связь по изменениям.

Экономический эффект: считаем не только сэкономленные минуты

Четыре источника экономического эффекта:

01 **Время**

Снижение трудозатрат и ускорение процессов.

02 **Стоимость**

Снижение стоимости обработки операции.

03 **Риски**

Снижение вероятности ошибок и потерь.

04 **Производительность**

Рост объема работы без пропорционального роста штата.



Автоматизация и оптимизация сегодня — фундамент для ИИ завтра

ого

Перед внедрением мы всегда тестируем решения

6,6	6,6	6,8
Пользовательский опыт и доверие	Покрытие задач	Надёжность

Среднее арифметическое по 10 бальной шкале.

Итоговые оценки в зависимости от задачи

Задача	Среднее сокращение времени, мин	Среднее качество ответа (шкала 0 - 10)	Доля практической пользы ((соотношение да/общее количество ответов)*100%)
Ответ на нетиповой правовой вопрос	18	6,3	80%
Подбор судебной практики	26	5,0	50%
Подготовка правового заключения	25	8,5	100%
Сравнение версий документов	2	8,5	50%
Консультирование внутреннего заказчика	10	5,7	67%
Комплексный анализ договора	18	7,3	100%

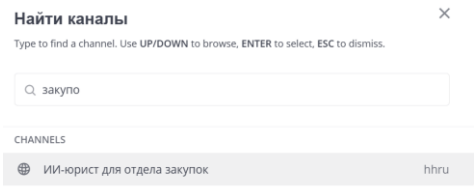
Sheldon Cooper



Мы внедрили ИИ-помощника* в канал mm для поиска информации по базе знаний, каналам с полезной информацией и задачам со схожими тематиками

Для получения ответа на свой вопрос достаточно написать простой запрос **в канал**.

Так как канал с ИИ-помощником публичный, каждый заинтересованный может зайти в него и получить ответ на свой вопрос. Канал также может быть приватным.



Важно! Если ответа нет, Sheldon честно сообщает об этом и призывает ответственного за базу знаний юриста в комментарии, чтобы уточнить ответ и дополнить базу знаний.

*Пока такой помощник создан только для команды закупок, но мы планируем расширить его использование и для других команд

Sheldon Cooper

Татьяна Нечаева 2 недели назад
карточка с рекзивитами

2 ответа

Sheldon Cooper БОТ 2 недели назад
Карточка ООО «Хэдхантер» с реквизитами для контрагентов лежит на wiki: Реквизиты для договоров.

Там есть:

- **БАНК ВТБ (ПАО)** — карточка ХХ с реквизитами (актуально с 13.02.2026)
- **Райффайзенбанк** — карточка ХХ с реквизитами (актуально с 13.02.2026)
- Также на странице: реквизиты на русском и английском, справка об открытии счёта в ВТБ, банковские карточки с образцами подписей (Альфа-Банк, ВТБ), DUNS 683397278.

Кратко основные реквизиты: ООО «Хэдхантер», 125047, г. Москва, ул. 2-я Брестская, д. 48, помещ. 25; ИНН 7718620740; КПП 771001001 (по месту нахождения) / 997750001 (крупнейший налогоплательщик); ОГРН 1067761906805; генеральный директор Сергиенков Дмитрий Сергеевич.

Анастасия Гинкул 2 недели назад
До чего техника дошла😍

❤️ 1

*Пока такой помощник создан только для команды закупок, но мы планируем расширить его использование и для других команд

Спасибо!

