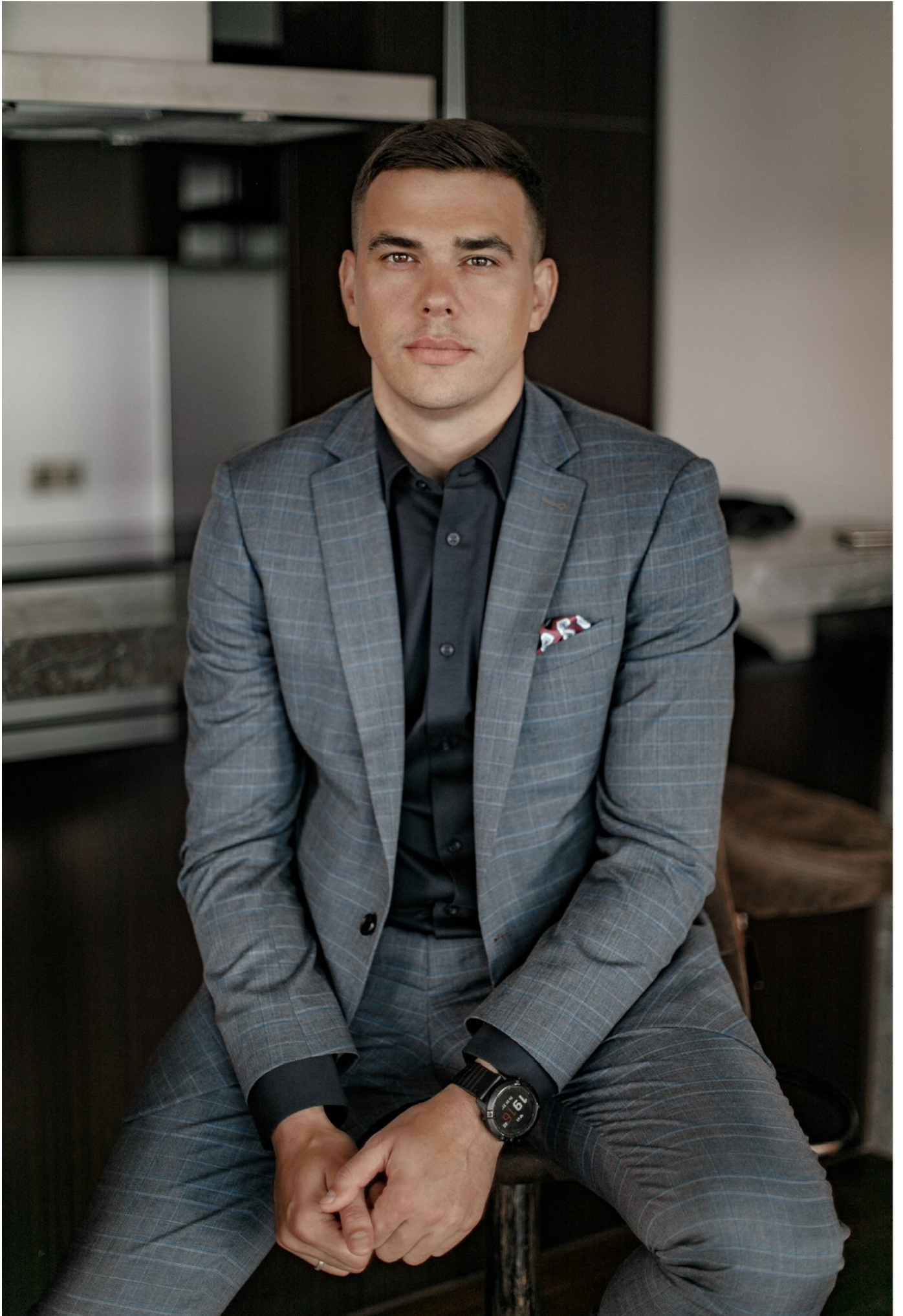


**«Ты должен быть дирижером процесса и прогнозировать реакцию сторон и судьбы»**



Беседовала **Анастасия Григорьева**, главный редактор журнала «Арбитражная практика для юристов»

— **Вячеслав, у Вас очень системный и оцифрованный подход к процессам внутри Вашей компании. Однажды Вы говорили, что посчитали объем операционных задач юристов и он Вас сильно впечатлил: это был достаточно большой процент от общего количества времени. Расскажите, какие инструменты Вам помогают оптимизировать работу юристов?**

— Да, мы считали время, которое юристы тратят на операционку, — это около 40 процентов всего рабочего времени: звонки в госорганы, клиентам, рабочая переписка, согласования, информирование и другие подобные вопросы.

Если мы рассмотрим «юридическое производство» — включающее персонал, юристов, задействованных в оказании услуги, — то можно оцифровать практически каждое действие. Это необходимо для понимания что эффективно, а что нет, и где можно помочь сотруднику стать лучше. Раньше с этим было тяжело и весь софт был достаточно примитивен. Прогресс не стоит на месте и сейчас уже есть разные системы, которые позволяют оцифровывать работу каждого сотрудника и перевести результативность в язык цифр, с которыми уже легко работать.

У нас простая логика: юридическая компания, да и любой бизнес, не может быть конкурентным, если не умеет считать. Без цифр ты не понимаешь, как улучшить процессы и где у тебя «черная дыра», в которую утекает время.

Когда начинаешь считать, оказывается, что на банальное ознакомление с материалами дела или подготовку коммерческих предложений теряется уйма времени. На взаимодействие с клиентом — встречи, переговоры, звонки — уходит еще время. Так мы увидели, что очень много времени уходит на информирование клиента о проекте в рамках встреч. Каждая такая встреча с клиентом — это минимум 45 минут. Так мы пришли к внутренним стандартам, например, у нас есть правило «три дня для активного действия». Если по проекту три дня ничего не происходит, юрист обязан объявиться и сообщить клиенту о статусе проекта. Это снижает тревожность клиента о проекте и необходимости встречаться без серьезного повода. При этом можно просто написать вежливый отчет: «Все хорошо, к суду готовы, подготовили следующие документы».

В маркетинге работа с цифрами это уже даже не вчерашний день. Несмотря на это 80% юридических компаний и их маркетологов знают свои каналы продаж, но, если их спросить, какая услуга у них является «локомотивом», сколько они с нее получают или какой продукт можно отдать бесплатно для привлечения клиента — почти никто не знает. Посчитать это невозможно, если не разложить воронку продаж и себестоимость услуги.

Мы достаточно много уже сделали в направлении цифровизации, но, на наш взгляд, мы в начале задуманного пути и оцифровка работы юристов это только одно из направлений. Этот блок пересекается с финансовым, HR-направлениями, с блоком маркетинга, клиентского сервиса и т.д.



Судья не может долго вникать в материалы дела, поэтому в перегруженной судебной системе умение донести позицию — ключевой навык

— **Как члены команды воспринимают такие правила проектной работы и попытки оцифровать каждый их шаг?**

— Оцифровка сразу тянет за собой изменение работы команды. Заполнение любой системы - это «за мной следит Большой Брат» или «Кому это нужно?». Менять мышление команды — самая сложная задача, поэтому мы потратили почти год, чтобы объяснить людям, что работа с программами позволяет вывить рутинную нагрузку и с помощью разных инструментов снизить ее для того, чтобы сосредоточиться на интересных задачах. Если создать правильную мотивацию, сотрудник сам начинает инициировать ситуацию по оптимизации, например: «На проект потрачено 10 часов, а оплата эквивалентна 8 часам. Как понизить затраты? Много лишнего времени ушло на изучение документов или такого-то вопроса. Можно было ли сделать лучше и как?».

Так мы пришли к созданию ряда внутренних IT-продуктов, которые сильно облегчили нагрузку для судебного юриста. Один из них подготавливает юриста к процессу, зная материалы дела и всю хронологию проекта. Другой делает аналитический отчет за 20 минут, на который до этого тратили 2-3 дня.

— **Знаю, что Вы большое внимание уделяете обучению команды. Помимо оцифровки процессов, чему еще учите юристов?**

— Да, у нас есть большая база знаний внутри компании и треки обучения сотрудников начиная с первого дня. При этом наряду с общим треком обучения, знания в котором изменяются исходя из занимаемой должности, сейчас мы выделили огромный блок работы с soft skills индивидуально под каждого сотрудника. Это связано с тем, что при найме мы замечаем ребят с глубокими знаниями и отличной теорией, но на практике их обгоняют те, у кого лучше развит эмоциональный интеллект или быстрее понимание как работают системы.

— **Почему soft skills важнее в судебной работе?**

— В перегруженной судебной системе умение донести позицию — ключевой навык. Судья не может долго вникать в материалы дела и позиции сторон. Умный юрист, который не может кратко и емко объяснить суть позиции, проигрывает менее квалифицированному, обладающему таким навыком.

Безусловно, насмотренность и опыт выступлений практически всегда побеждает юный талант. И дело не только в ораторском мастерстве, нужно уметь подстраиваться под типаж конкретных судей.

У нас в практике был случай, когда юрист оппонента настолько убедительно искажал в суде факты и красиво их подавал, что судья слушал только его, а нашу выигрышную позицию не воспринимал вовсе. Проанализировав выступление я посоветовал своей коллеге, участвующей в процессе, сменить тактику: дать юристу оппонента сказать все, задать несколько уточняющих вопросов, притупляющих его бдительность, а потом поймать на лжи и искажении фактов. Когда мы сделали это трижды, отношение судьи к нашей позиции изменилось и дело мы выиграли.

Этому сложно научить по учебникам. Стратегическое мышление — то, на чем мы фокусируемся при обучении литигаторов. «Ты должен быть дирижером процесса, прогнозировать реакцию судьи и управлять сценарием процесса» - так мы объясняем роль юриста в судебном заседании. Выступить красиво важно, но уже недостаточно.

— **Расскажите подробнее про модель, которую вы сделали для судебной работы. Правильно ли я понимаю, что этот ИИ существует внутри вашего контура?**

— Да. Гипотетически мы рассматриваем продажу, но, пока этот инструмент нужен в первую очередь нам, так как это сильная оптимизация нашей работы. Думаю, юридическому рынку это будет также интересно, и изначально мы задумывались об этом. Пока мы используем разработанную нами модель внутри, тестируем функционал, изменяем.

**В 2009 году** окончил Институт российского и международного права Саратовской государственной юридической академии.

**В 2013 году** окончил Саратовский государственный социально-экономический университет по специальности «экономист».

**В 2022 году** прошел программу MBA в Школе управления «Сколково».

Более 17 лет специализируется на сопровождении сложных процедур банкротства, в том числе кредитных организаций, и участия в крупных арбитражных спорах.

Эксперт в области коммерческого, банковского и финансового права. Адвокат.

Входит в состав комиссии Ассоциации юристов России по правовым проблемам несостоятельности (банкротства).

**— Как работает эта программа? Материалы дел всегда очень объемные, а ИИ-модели ограничены объемом информации, который они могут «запоминать» и анализировать.**

— Начну с того, зачем нам понадобился такой инструмент. Глобально он решает две задачи: качественное ведение дел и тренировка юристов.

Как любой юрист готовится к предстоящему процессу? Обычно он изучает материалы дела, составляет все необходимые процессуальные документы и идет в процесс. Это хороший алгоритм для простых споров - до 20-30 томов дела. Но сложные процессы длятся минимум 6-8 месяцев только в суде первой инстанции, и к середине процесса при большой загрузке юрист уже забывает, что было в том или ином споре.

Мы разработали сервис, куда загружаем все материалы по проекту. Туда же юрист, который ведет проект, загружает аудиозаписи судебных заседаний, новые доказательства — все, что появляется в деле. В любой момент можно быстро узнать, что было на прошлом судебном заседании. Сервис подсказывает юристу, какие документы запросил суд в определении, какие из них уже поступили в материалы дела, а какие еще нет. Сервис составляет опись всего дела и помогает быстро ориентироваться.

**— Звучит как фантастика. Самое сложное, насколько я понимаю, — обучить модель и получить необходимый объем памяти. Каков процент ошибок, уже можете сказать?**

— Да, основная проблема была в объеме языковой модели. Изначальные модели имели ограниченную вместимость, и нам нужно было ее увеличить, чтобы «скармливать» модели большие объемы данных, например 128 томов дела, и добиться того, чтобы она их запоминала.

Процент ошибок пока сказать не смогу, первую версию мы тестировали на простых кейсах. Но мы рассчитываем, что сервис сильно облегчит решение наших задач: на масштабных проектах поиск документов занимает уйму времени, которое сервис позволяет существенно экономить.

**— Вы говорили, что сервис помогает Вам не только увеличить скорость работы с материалами дел, но и тренировать юристов. Расскажите подробнее.**

— Да, одной из функций модели - является анализ аудиозаписи судебного заседания и подготовка рекомендации. Аналогично сейчас работают ИИ - программы по анализу скриптов продаж в колл-центрах. Она может составить краткое содержание заседания, показать слабые места в убедительности как собственного выступления, так и оппонента. С учетом материалов дела сервис покажет, какие вопросы можно задать в ходе следующего заседания, как можно было бы отработать возражения. Пока без правовой оценки. Это как иметь всегда под рукой тренера по ораторскому искусству. Ведь на практике мало кто из юристов готовится к судебному заседанию в формате «Какие вопросы мне задаст суд? Какие вопросы задам я сам? Как будет реагировать оппонент?». Многие юристы — часто просто озвучивают позицию. А грамотно вести сценарий всего процесса — это редкость.

**— На фоне появления таких ИИ-инструментов на юридическом рынке нет страха, что ИИ нас всех скоро заменит?**

— Конечно, нет, хотя многие юристы этого и правда боятся. Но я считаю, что мозги ChatGPT не заменит, а вот жизнь нам, юристам, осложнить может. Приведу два примера.

Недавно мой друг попросил посмотреть документы при покупке машины – была сложная сделка, я запросил у юриста продавца перечень документов, объяснил зачем они нужны. Я был восхищен тем, что сделал тот юрист. Он попросил ChatGPT написать возражения на мою просьбу, и мы получили очень структурированный красивый ответ с обоснованиями и нормами права. При этом с юридической точки зрения была написана полная ахинея. Но мой друг был впечатлен и даже засомневался, нужны ли нам запрошенные документы, пока я не показал практику и действующие нормы, регулирующие наши правоотношения.

**— Получается, что конкуренция за клиента теперь будет не только между юристами, но и между юристами и искусственным интеллектом?**

— Выходит, что так. Мы конкурируем не только друг с другом, но и с непрофессионалами, которые вооружены инструментами ИИ, создающими перед клиентами видимость экспертности. Клиент не видит разницы: для него текст ответа складный, ссылки на нормы права есть, структура отличная.

Раньше, если клиент выбирал между юристами или компаниями, то достаточно легко было продемонстрировать свой подход, документы и позицию. Банально о квалификации юриста можно было судить по его документу. А теперь нужно переубеждать клиента, которому просто понравилась красивая логика изложения от робота. Это вызов, требующий другого подхода к аргументации.



Клиент загрузил все данные по своему спору в чат с ИИ, получил дорожную карту и принял решение судиться самостоятельно

**— Какой второй пример взаимодействия клиента с искусственным интеллектом?**

— К нам обратился клиент со спором, который мы вести не могли, поэтому передали его другому юристу. Когда я запросил обратную связь от коллеги, выяснилось, что клиент отказался от услуг юристов. Он загрузил все данные по своему спору в чат с ИИ, получил дорожную карту и принял решение судиться самостоятельно.

Таких клиентов в массмаркете будет много. Это категория клиентов, которые не доверяют юристам и любят перепроверять их работу. Они будут все чаще обращаться к ИИ, использовать дорожные карты и рекомендации искусственного интеллекта в судах. Скорее всего, это приведет к ошибкам и проигрышам. Тогда уже опытным юристам придется исправлять ошибки ИИ, как врачам приходится исправлять ошибки пациентов после самолечения. Это будет сложнее и дороже.



**— На рынке юридических услуг в прошлом, 2025 году все команды пошли по пути автоматизации и цифровизации функций. Но небольшим командам сложно конкурировать с крупными игроками. Расскажите, как Вы видите эту тенденцию?**

— Да, крупные бюджеты на разработки могут позволить себе только гиганты. Средним командам сложно конкурировать. Но я в целом вижу тенденцию к уменьшению команд для повышения скорости принимаемых решений. Консалтинговые фирмы по 150–300 юристов — это, на мой взгляд, уже в прошлом и лишь свидетельствует о неэффективности. Мне сложно представить, что такая машина может выдавать стабильно крутой продукт уровня бутика. С размером компании до 35 человек я чувствую себя как в болиде «Формулы-1»: быстрые повороты, четкая управляемость. Как только штат растет, ты начинаешь управлять грузовиком: пока повернул руль, пока машина повернула, и секунды промедлений здесь — риск не вписаться в поворот.

Будущее — за бутиковыми командами с высокой экспертизой, которые используют ИИ как инструмент для рутинной работы, но продают именно стратегию и сервис.

**— Давайте в заключение обсудим немного тенденции в банкротстве. Летом Верховный суд допустил списание долгов по субсидарке в процедуре личного банкротства. Практика уже есть, но она пока единичная. Вы видите тут перспективу для защиты контролирующих лиц?**

— Я скептически оцениваю данную возможность, так как еще не видел массового освобождения от субсидиарной ответственности через личное банкротство. Были единичные случаи, но это исключение. Суды последнее время часто не освобождают от долгов, если просто видят мельчайшие признаки недобросовестного поведения на стороне должника или контролирующего лица, даже без требования о привлечении его к субсидиарной ответственности в реестре. А тут если директор довел компанию до банкротства, значит были виновные действия с его стороны. Вряд ли суды готовы к тому, чтобы прощать такое поведение контролирующих лиц, даже в личном банкротстве.

**— В банкротных проектах часто встает проблема недостаточности доказательств, их сложно получить. Какие механизмы истребования доказательств эффективны, а какие нет?**

— С доказательствами проблем нет, если в процедуре действует грамотный арбитражный управляющий. Сейчас можно получить достаточно большой объем информации по должнику, зная где запрашивать и что искать. Небольшой пример. В одном споре арбитражный управляющий получил данные даже из сервиса доставки по адресу, где проживал должник, чтобы понять какой карточкой расплачивается должник. Так как официально у него не было дохода и денег на счетах, но жил он на «широкую ногу».

**— Они готовы раскрывать такие данные?**

— Да, по запросу управляющего сервисы доставки предоставляют данные о своих клиентах: «Яндекс Еда», «Деливери», «Яндекс Лавка». В итоге были получены отчет с информацией о том, кто заказывал, с какого телефона оформлял доставку и какой картой оплачивал. Мы увидели реальные расходы и карты, которые не были заявлены в деле о банкротстве. Так что найти информацию в век цифровых технологий — не проблема. Гораздо важнее скорость её получения, качество анализа и оперативность принятия решений.

**— Вы много сегодня говорили про сервис и комплексный подход к ведению споров. Запрос на сервис сейчас — главный запрос от клиентов?**

— Да, сервис для клиента все больше выходит на первое место, если он выбирает среди равных по опыту и знаниям, и конечно скорость: «Я хочу результат здесь и сейчас, а не через год». Поэтому долгие судебные споры все меньше интересны бизнесу. Мы развиваем направление стратегический юридический консалтинг с упором на оказание превентивных юридических услуг, в том числе контрактный менеджмент, корпоративное структурирование и т.д.. Более того, клиенты часто проигрывают суды не потому, что юристы плохие, а потому что на этапах заключения и исполнения договора документы велись кое-как и когда юрист выходит в суд он вынужден как-то искать доказательственную базу.

Контрактный менеджмент позволяет решать данную задачу: когда юрист, финансист и руководитель проекта работают в связке в процессе исполнения проекта, когда все документы заранее формируются, также делается анализ рисков и последствий различных решений. Это позволяет заранее собирать «папочку» для будущего суда и повысить шансы на быструю победу.

Это и есть бизнес-мышление в юриспруденции. За таким подходом, уверен, будущее.