

**РОМАН
ЯНКОВСКИЙ**

Эксперт в LegalTech,
развивает ИИ-инструменты
для юристов в Яндексе

составила



машина,



подпишет



человек

КАК **ИИ** МЕНЯЕТ
ЮРИДИЧЕСКУЮ ПРОФЕССИЮ,
ОБРАЗОВАНИЕ И КАРЬЕРУ



БОМБОРА

Юридический практикум

Роман Янковский

**Составила машина, подпишет
человек. Как ИИ меняет
юридическую профессию,
образование и карьеру**

«ЭКСМО»

2026

УДК 34
ББК 67

Янковский Р. М.

Составила машина, подпишет человек. Как ИИ меняет юридическую профессию, образование и карьеру /

Р. М. Янковский — «Эксмо», 2026 — (Юридический практикум)

ISBN 978-5-04-250674-1

Данная книга посвящена специфике юридической профессии в России. Роман Янковский анализирует систему юридического образования, рынок труда, профессиональную роль и задачи юриста. Особое внимание автор уделяет влиянию цифровых технологий (в частности, искусственного интеллекта) на юриспруденцию. Профессиональный анализ в его тексте сочетается с личными наблюдениями, а помимо статистики и фактов в нем можно найти практические советы и рекомендации. Книга адресована студентам, практикующим юристам и всем, кто интересуется развитием профессии.

УДК 34
ББК 67

ISBN 978-5-04-250674-1

© Янковский Р. М., 2026
© Эксмо, 2026

Содержание

Введение	6
1	9
Образ юриста	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Янковский Р.

Составила машина, подпишет человек. Как ИИ меняет юридическую профессию, образование и карьеру

Роман Янковский – юрист и преподаватель, работающий на стыке права и технологий. Он начинал карьеру как юрисконсульт в российском холдинге, затем перешел в юридический бизнес, впоследствии став партнером в юридической фирме «Томашевская и партнёры».

Роман сотрудничал с ведущими российскими вузами, от МГУ и РЭШ до ИТМО и МФТИ. Кроме того, он работал советником ректора и заместителем декана факультета права НИУ ВШЭ, где исследовал проблемы подготовки юристов и создавал передовые образовательные программы на стыке права и технологий.

С 2023 года Роман занимается развитием сферы цифровых технологий для юристов (LegalTech), в том числе проектами по внедрению в юриспруденцию искусственного интеллекта. Сейчас он является сотрудником Яндекса и работает над сервисом «Нейроюрист», а также ведет популярный телеграм-канал «Форма права».

© Янковский Р. М., текст, 2026

© Янковский Р. М., иллюстрации, 2026

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

* * *

Веронике – с любовью и благодарностью.

Введение

Я работаю юристом больше 15 лет. Никогда не любил эту профессию так, как некоторые однокурсники: не участвовал в олимпиадах по праву, не читал взахлеб работы классиков, не особенно интересовался решением сложных задач. Но были и вопросы, которые меня увлекали: творческие, нестандартные, междисциплинарные; отрасли вроде криминологии, интеллектуальной собственности, регулирования информационных технологий. Меньше всего интересовало заучивать законы, решать типовые задачи, слушать пересказ учебника на лекциях.

Родители говорили, что я не подхожу для этой профессии (и, возможно, были правы). Но мне всегда казалось несправедливым, что я должен подстраиваться к профессии, а не она ко мне. Выходило, что со мной что-то не так.

Со временем я стал замечать, что и с профессией объективно не все в порядке. Устроившись после учебы в юридический отдел крупной компании, я едва не утонул под валом новой рутины. В юридическом отделе мы составляли типовые документы по шаблонам из сетевых папок. Бесконечная бессмысленная работа над документами и переписка... Эта неблагодарная – трудоемкая, но рутинная и неэффективная – работа очень выматывала. По-английски это называется *monkey job*, у нас есть близкое выражение из басни Крылова: мартышкин труд.

Когда я перешел в юридический консалтинг, работа стала интереснее; я увидел, сколько всего можно сделать, когда сам ищешь клиентов и не ждешь задач сверху. Рутинны все равно было много, хоть и другого рода, и она все равно утомляла.

В 2020 году, на фоне пандемии COVID, юристы резко подхватили онлайн-инструменты, и эффективность работы в среднем по рынку выросла. Вопросы, которые раньше решали через бесконечные встречи и совещания, стали очень быстро двигаться в режиме онлайн. Оказалось, что и судебные процессы, и учебу, и встречи, и много чего еще можно проводить онлайн, а не гонять людей туда-сюда, не заставлять их проводить часы в очередях в суде или висеть на телефоне с налоговой. Мы, юристы, образцово перевели в «цифру» и упростили значительную часть профессиональной рутины.

И когда с цифровизацией ушла часть рутины, я подумал: а почему не избавиться от нее полностью? Юристы – образованные, эрудированные профессионалы. Почему мы тратим свое время на неблагодарную работу?

Чтобы автоматизация стала возможной, необходимо, чтобы совпало три фактора:

- *массовый запрос на автоматизацию* юридической работы;
- *технологии*, позволяющие автоматизировать юридические задачи с достаточным качеством;
- *экономические ресурсы*, то есть компаниям должно быть выгодно внедрять соответствующие инструменты.

Среди юристов, с которыми я общаюсь, *запрос на автоматизацию* точно существует. Мою боль по поводу неотвратимой юридической рутины разделяют все больше молодых юристов. Тем более что все видят, к чему приводит автоматизация в других сферах, как хорошо чувствуют себя работники ИТ-компаний, где работа по ТК, бесплатный психолог и массажист, питание, соцпакет с ДМС, зоны для сна в офисе и самое главное – просто больше платят.

Но я не буду слишком много писать про запрос на автоматизацию. В общем-то, значительная часть моей книги об этом. Пока коротко: такой запрос, безусловно, есть.

Фактор технологий я понимаю лучше всего, потому что уже давно слежу за развитием юридических сервисов и даже участвую в нем. С середины 2010-х, а то и дольше мы наблюдаем активную цифровизацию нашей профессии. Новые сервисы повышают эффективность

работы юристов, избавляют нас от рутинных задач, снижают нужду в живых помощниках. Хотя в среднем по рынку цифровизация юридических отделов только начинается, я вижу примеры других профессий – бухгалтеров, финансистов, HR – и могу сказать, что машины уже в состоянии взять на себя большую часть нашей работы. Дальше будет только больше, о чем я тоже обязательно расскажу в этой книге.

Основная проблема с цифровизацией юриспруденции – *экономический фактор*. Компании готовы платить за технологии для юристов, но готовы платить немного: зарплаты у юристов сейчас невысокие, соответственно, и стоимость человеко-часов не так велика. Более того, юристов становится все больше, и, значит, дальнейшая тенденция – снижение оплаты труда. Поэтому наша профессия и оказалась на перепутье: машины уже могут нам помочь, но из-за переизбытка юристов на рынке труда чаще бывает выгоднее нанять больше юристов. Так мы и оказываемся по горло в рутине.

Лично меня не устраивает такая ситуация. Это замкнутый круг: чем больше юристов, тем меньше вероятность, что мы избавимся от рутины. Нужно что-то делать: менять образование, чтобы выпускать более эффективных юристов; менять формат работы, чтобы учитывать последние тенденции в организации труда; наконец, внедрять технологии в свою работу, не дожидаясь, пока это сделают за вас. Если вы хотите действовать вместе со мной, эта книга для вас.

Когда я дописал книгу, то понял, что получившаяся структура соответствует моему профессиональному пути. Вначале – обучение, рефлексия и учеба в аспирантуре. Затем – выход на рынок, профессиональный рост, знакомство с новым поколением юристов. В конце – технологии и цифровая трансформация в профессии. Работа над этой книгой стала для меня не только способом осмыслить свой опыт, но и в каком-то смысле терапевтическим процессом, дала возможность разобраться в собственных сомнениях и ожиданиях по поводу юриспруденции. И вы вместе со мной пройдёте путь юриста и прочувствуете все его трудности.

В конце книги я сделал рубрику «Непрошенные советы» – для смелых, кто решил, как и я, оставаться в юриспруденции и искать свой путь в ней. Я верю, что наша профессия должна стать значимой и приносить нам удовольствие. В конце концов, мы верим в право, верим в юриспруденцию и заслуживаем освобождения от однообразия задач.

* * *

Перед началом первой главы – несколько важных фраз.

Прежде всего, благодарю всех, кто помогал мне – советом, добрым словом и редакторской правкой. Особенно помогли мне Дмитрий Текутьев, Ольга Шепелева, Екатерина Якуненко, Егор Староверов и – в первую очередь – моя жена Вероника Янковская. Спасибо вам за все замечания, которые помогли сделать книгу лучше. За все ошибки и неточности, которые остались в тексте, ответственность лежит на мне.

В книге много оценочных суждений; если они не сопровождаются ссылками, значит, это мое мнение; так его и воспринимайте. Может быть, некоторые места получились сумбурными или шероховатыми; это потому, что я спешил написать текст, чтобы зафиксировать состояние нашей профессии. Я считаю, что это важно сделать в моменте, пока идеи в книге не устарели.

Моя позиция отражает мой опыт: прежде всего я юридический консультант, затем – преподаватель юрфака и разработчик LegalTech-продуктов. Я всего пару лет работал в юридических отделах (инхаус-юристом) и никогда не работал в госсекторе или правоохранительных органах. Поэтому многое из того, о чем я пишу, отражает именно эту перспективу – понимаю, что для тех, кто находится «по другую сторону», профессия будет выглядеть иначе.

Все цифры, в том числе цены и статистические показатели, где не указано иное, даны на конец 2025 года. Все утверждения по умолчанию относятся к Российской Федерации. Инфор-

мация о многих фактах, в том числе об ИИ-сервисах (*особенно* об ИИ-сервисах!), могла устареть.

Если по каким-то вопросам вы со мной не согласны, это прекрасно. Нашей профессии гораздо полезнее живой разговор и аргументированный спор, чем молчаливое согласие. Я всегда открыт для комментариев в телеграм-канале: @legal_edu.

Приятного чтения!

1

Правила игры на юридическом рынке

Когда-то нас учили, что вначале нужно разобраться с ключевыми определениями. Кто такой юрист, сколько нас, как мы становимся юристами? Каков объем юридического рынка и в каких условиях он существует? На удивление, когда я сел писать книгу, ответы на эти вопросы оказались неочевидными, и главное – их сложно найти. У нас нет единого понятия, кто такой юрист, нет адекватной статистики по подготовке юристов. Может быть, корни проблемы в этом?

Образ юриста

Начнем с того, кто вообще такой юрист. Каждый ли человек с дипломом юридического вуза может называться юристом? Какие качества нас характеризуют, чем юрист отличается от HR или проджект-менеджера, которые не потратили четыре-пять лет на юрфак?

Первое, о чем все подумают: «Юрист – это тот, кто знает право». Мне нравится метафора, которую я когда-то услышал от адвоката Дмитрия Грица: если представить нашу жизнь в виде настольной игры, то юрист – это человек, который знает правила лучше всех за столом. Но нужно ли именно *знать* правила (в смысле помнить их) или важно уметь правила *применять*?

Двадцать лет назад преподаватели так объясняли нам, почему юрист должен зубрить закон: учите нормы, ведь у вас не всегда под рукой будет «КонсультантПлюс»¹. И вот сейчас он у меня буквально всегда под рукой, приложение в телефоне. Роль юриста-энциклопедии резко упала. Так в чем же на самом деле наш функционал?

Важно знать не все правила, а те, которые необходимо применить в конкретной ситуации. Для этого нужно представлять, какие правила существуют и какие применимы к ней. Это называется юридическим мышлением: уметь сформулировать гипотезу по поводу правовой ситуации, проверить эту гипотезу и выбрать наиболее эффективный путь к результату. Например, быстро сопоставить понятия и сферы регулирования, чтобы дать быстрый прогноз: соответствует ли сделка антимонопольным ограничениям? Устоит ли договор в суде? Насколько рискованна налоговая схема? Это требует наличия структуры, системы в голове, а не только набора знаний.

¹ «КонсультантПлюс» – кросс-платформенная справочная правовая система, разработанная в России, впервые выпущена в 1992 году. – Прим. ред.

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.