

Как делают «Нейроюриста»: откровенно о внутренней кухне

01.03.2026

ИНТЕРВЬЮ

LEGAL TECH



Юристы «Яндекса» мечтали сократить объем рутинных задач, разработчики «Яндекса» искали идеальный кейс для LLM. И вот они нашли друг друга. Осенью 2025 г. на российском рынке появился «Нейроюрист», который способен поменять ландшафт рынка LegalTech: специализированные LegalTech-решения могут быть замещены legal AI-решениями. Мы

побеседовали с Юлией Попелышевой, директором юридического департамента «Яндекса», и Егором Староверовым, руководителем сервиса «Нейроюрист», о том, как юристам и разработчикам договориться друг с другом, если у одних в приоритете точность, у других — скорость; почему промптинг составляет лишь 5% успеха ИИ-помощника и в связи с чем юристы являются идеальными заказчиками для AI-продуктов.

– L.I.: Юлия, пожалуйста, расскажите кратко о сфере ваших обязанностей в компании. Насколько собственные интересы в профессиональной сфере совпадают с должностными обязанностями?

– Ю.П.: Если совсем кратко, то я отвечаю за все юридическое в «Яндексе». А вот вопрос про профессиональный интерес заставляет задуматься... Работая раньше в консалтинге, я могла четко сказать, что сферой моих интересов являлось разрешение споров. Мне было это интересно и с точки зрения практики, и с точки зрения разных подходов к регулированию, и с точки зрения маркетинга услуг консалтинговой компании, в которой я работала. Теперь сфера моих интересов — благополучие «Яндекса» и яндексойдов. В этом смысле сфера моих интересов и должностные обязанности точно совпадают, так что в этом мне везет.

А вот конкретную отрасль права как сферу профессиональных интересов назвать затрудняюсь. В какой области права я сейчас практикую? Во многих из существующих и в некоторых еще не существующих. В сфере IT есть консенсус в части того, что жесткое регулирование на законодательном уровне не обязательно благотворно влияет на развитие нашей отрасли, поэтому правила нашей жизнедеятельности не всегда закреплены.

Юлия Попелышева

Окончила Российский университет дружбы народов. С 2003 г. работала в практике разрешения споров и арбитража Clifford Chance, с 2012 г. занимала должность советника. Консультировала российские и

зарубежные компании в отношении международных арбитражных разбирательств в России и за рубежом, разбирательств в третейских судах, российских арбитражных судах и судах общей юрисдикции. Действительный член Королевской ассоциации арбитров (FCIArb), входила в рейтинги Chambers & Partners / Legal 500 / Who's Who.

С 2018 г. по настоящее время возглавляет юридическую функцию «Яндекса».

– Л.И.: С какой неожиданной для юриста деятельностью вам довелось столкнуться в «Яндексе»?

– Ю.П.:Переходя в «Яндекс» из консалтинга, я была абсолютно уверена в том, что в компании нет ни одной такой сферы деятельности, в какой у меня не было бы опыта работы. Чем только я не занималась в рамках практики разрешения споров: от банковских продуктов до строительства заводов, от производства конфет до вопроса о кривизне рельсов.

В «Яндексе», конечно, пришлось отказаться от ежедневных походов в суд. Наша компания — довольно миролюбивая. И, выходя на работу в 2018 г., я даже не могла представить себе, что здесь мне так или иначе пригодится вся палитра моего индустриального опыта.

Сейчас я уже даже не рискую предполагать, чему еще научусь вместе с нашими новыми сервисами, но соскучиться точно не получится. У юриста нашей компании очень мало возможностей сказать: «Это не мое дело». Приходится вникать и в тонкости производства фильмов, и в сложности создания чемоданов (такой подарок яндексоиды получили на Новый 2026-й год), и в особенности изготовления паштета из печени улиток для «Лавки 100». В одной банке, кстати, ровно 23 печенки.

- L.I.: Егор, а каковы ваши обязанности в компании, и насколько они совпадают со сферой ваших профессиональных интересов?

- E.C.: Я руковожу сервисом «Нейроюрист», моя главная задача – делать его стабильным и качественным продуктом, чтобы юристы сэкономили свое время и он решал все больше их задач. Вообще, разработка юридического продукта похожа на спортивное программирование, надо «заморочиться», чтобы найти правильное решение. Только там ты знаешь, что правильный ответ существует, а здесь — правильного ответа нет в принципе: есть только набор ограничений, рисков и бизнес-задача, которую нужно решить. Во многом я переводчик с юридического на ML-ный (machine learning) и обратно. Конечно, работа с большими языковыми моделями влияет и на мои интересы вне работы. Создавая такие продукты, мы создаем образ работы будущего. Все, что касается технологий, новаторства, экспериментов – мой большой интерес.

- L.I.: Как пришла идея создания «Нейроюриста»?

- Ю.П.: Юристы «Яндекса» мечтали, чтобы им выделили ресурсы на решение местечковых юридических проблем. На внешних мероприятиях ко мне подходили коллеги и говорили: «Вы же «Яндекс», ну, сделайте что-нибудь этакое для юристов!» То, что коллеги из разработки

решили протестировать гипотезу о наличии на российском рынке спроса на качественного ИИ-помощника для юристов, казалось чудом.

С продуктовой командой у нас был заключен пакт: мы им экспертизу, время и руки, они нам — чуткое следование нашим рекомендациям и совместное продвижение от задумки к реализации. А дальше, знаете, как пишут в объявлениях по продаже квартир: «Ремонт делали для себя». Нам очень быстро стало понятно: если сделаем продукт хорошо для себя, то сделаем его хорошо и для всего рынка. Вот мы и мучали разработчиков, нам хотелось, чтобы продукт был нам полезен, да и нельзя было ударить в грязь лицом перед коллегами по цеху.

– Е.С.: В поиске новых точек применения LLM наша команда держала в голове то, что этот класс технологий блестяще справляется с текстами, особенно когда они хорошо структурированы. Юридическая отрасль оказалась идеальным совпадением: большой объем документов, строгие форматы и высокая степень формализации, а значит — большой потенциал для автоматизации. К тому же мы ощутили огромный интерес рынка и наших собственных юристов и осознали: это то, что нужно.

Еще во время тестирования мы поняли, что не прогадали, а сейчас наблюдаем в реальном времени, как сервис используют юристы. Мы получили более 500 заявок на пилоты в первую же неделю после запуска на широкую аудиторию, а к нынешнему моменту «Нейроюрист» выдал более 170 тыс. ответов на запросы пользователей.

– L.I.: Как складывалось ваше взаимодействие с юристами в процессе работы над «Нейроюристом»? Легко ли было выстраивать коммуникацию? И есть ли у юристов, на ваш взгляд, особые профессиональные черты, которые либо помогают, либо, наоборот, усложняют вашу совместную работу над техническими продуктами?

– Е.С.: Юристы очень придирчивы к деталям. Возможно, это связано с тем, что в каждой задаче есть очень много разнообразных тонкостей, которые сразу не охватить. Из-за этого

юрист привык оценивать любой продукт или документ по его заметным недостаткам. Указана неправильная статья — сразу ставится под вопрос ценность документа в целом.

Также юристы всегда имеют «внутренний диктофон» — нельзя обещать им то, чего не можешь выполнить, они все запомнят и спросят с тебя. В то же время, открыто обсуждая с клиентами недостатки продукта, я искренне интересуюсь обратной связью, юристы всегда готовы помогать, делиться инсайтами. Многие из них искренне хотят, чтобы наш продукт развивался, становился сильнее, ведь тогда они смогут поручить машине часть не самой любимой своей рабочей рутины.

- L.I.: Кто и как разрабатывает промпты для «Нейроюриста»?

- E.C.: Откровенно говоря, промп тинг — это лишь 5% всего результата. Конечно, мы с ним работаем и тестируем, чтобы пользователям не пришлось делать это самим и чтобы ответ был более точным. Но основное — это подбор нужных документов под запрос, рефразирование запросов, дообучение модели, поиск галлюцинаций для понимания того, где ломается логика. При этом, конечно, у нас есть базовый технический промпт для вопросно-ответного блока и отдельные промпты для раздела «готовые команды» (для каждой команды).

Когда мы ставим задачу разработать новый промпт или доработать старый, мы запрашиваем юристов соответствующего профиля «Яндекса» (например, литигаторов для судебной практики): они приносят нам свои наработки, а мы показываем им свои. Проводятся встречи, обсуждения, по итогам составляется большой синтетический промпт, в некоторых командах достигающий, если перевести в текстовый формат, 30 страниц. Этот промпт тестируется на специальном наборе вопросов — бенчмарке. И только после того, как мы убедимся, что все желаемые результаты достигнуты — промпт корректно обрабатывает свои задачи на реальных документах, начинается следующий этап. Дальше инженерная команда занимается оптимизацией: иногда требуется разделить промпт на части, чтобы поместиться в контекстное окно, применить определенное форматирование,

продублировать часть инструкций и т. д. Полученные в ходе оптимизации изменения, которые улучшают результат, мы оставляем, остальные отбрасываем.

- L.I.: Егор, сколько сейчас человек в вашей команде? Все ли они хорошо разбираются в праве?

- E.C.: У нас ML-команда среднего размера и в праве они не разбираются. С нами работает наш юрдеп, часть из них уже серьезно разбирается в разработке. Создавать такой продукт без постоянного фидбэка от функции-заказчика совершенно неэффективно. Конечно, как ML-команда мы много всего можем придумать, но применимость и результаты будут спорными. Поэтому мы тестируем с нашими юристами небольшие новые сегменты и сразу дорабатываем их при необходимости.

- L.I.: Нейронные сети, с одной стороны, сильно упрощают жизнь, а с другой — создают риски. Люди привыкают к ним и начинают доверять. Есть ли какая-то «защита от дурака» в «Нейроюристе»? Как в принципе человек может защититься от того, что система полагается на недостоверную, например устаревшую, информацию?

- E.C.: Вероятно, вы говорите про так называемые галлюцинации — когда ИИ придумывает факты, нормы, неверно воспринимает контекст. Проблема в том, что базово граница между галлюцинацией и верным ответом для ИИ условна — можно сказать, что ИИ галлюцинирует по умолчанию, это рабочий режим модели, а не сбой.

Галлюцинации как явление неизбежны: так или иначе все модели ошибаются. Однако новые модели галлюцинируют меньше старых за счет технических приемов: одна модель перепроверяет другую, ограничивается фантазия модели. Очень сильно помогает подключение нашего сервиса к справочно-правовым базам: мы специально настроили «Нейроюриста» так, чтобы он отвечал не «из головы», а на основе документов, полученных из СПС.

Пока мы не можем требовать от ИИ идеальной точности и предсказуемости, как от

калькулятора. Когда-нибудь модель будет перепроверять свои ответы настолько качественно, что статистически превзойдет человеческую внимательность. А пока ответы ИИ нужно перепроверять, воспринимая модель как «второго пилота», которого нужно контролировать. Хотя, делать это в любом случае проще, чем составлять все ответы с нуля самому.

- L.I.: Какие проблемы и риски влечет за собой использование ИИ в целом и с позиций ваших профессиональных сфер деятельности?

- Ю.П.: Помните, как говорил герой известного фильма: «Ничего не будет — ни кино, ни театра, ни книг, ни газет. Одно сплошное телевидение...» Если же говорить серьезно, то для нормальной оценки рисков у нас слишком мало опыта применения. То есть пугалок вокруг технологии хоть отбавляй, а вот реализуются они или нет, покажет практика. Сейчас меня беспокоит то, что не все нейросети, используемые юристами, учатся на качественных датасетах и что при использовании нероссийских нейросетей почти никто из юристов не думает о трансграничной передаче данных. Но вполне вероятно, что через год перечень моих страхов будет выглядеть иначе.

- Е .С.: Согласен с Юлей относительно рисков. Однако наш ключевой фокус — автоматизация рутины, чтобы освободить юристам время для сложных творческих задач. Последнее время в технологической среде я часто слышу тезис, что не ИИ заменит людей, а люди, которые умеют пользоваться ИИ-инструментарием заменят тех, кто не будет готов учиться и адаптироваться. И это, на мой взгляд, абсолютно резонно.

- L.I.: Как развитие ИИ, на ваш взгляд, повлияет на консалтинговых профессионалов в целом: юристов, бухгалтеров, аудиторов и пр.? Что нужно менять в системе образования, чтобы люди не выходили на рынок с устаревшими навыками?

- Е .С.: ИИ меняет консалтинговые профессии в первую очередь за счет сдвига самой сути работы. Рутинные операции (поиск информации, первичная аналитика, подготовка

черновиков, стандартные расчеты и проверки) будут автоматизироваться. Это приведет к росту ценности тех, кто решает нетипичные задачи, работает с рисками, принимает решения в условиях неопределенности, общается с клиентами и берет на себя ответственность. Консультант будущего — это не ходячая энциклопедия, а скорее менеджер, который руководит сложными процессами в интересах бизнеса. Поэтому университеты не обойдутся косметической адаптацией наподобие курсов по работе с ИИ. Нужно понять, в чем будет заключаться ценность консультанта через 5–10 лет, и перестраивать программу исходя из этого. Я полагаю, что эта ценность будет заключаться в критическом мышлении, аналитике, коммуникации, управлении проектами и т. д. Именно такие навыки позволяют безопасно и эффективно использовать ИИ.

Есть также большой запрос на изменение форматов образования. ИИ убивает массовые письменные задания вроде рефератов — их слишком легко делегировать нейросетям. Вместо этого образование должно выстраиваться вокруг практики с обратной связью: кейсов, симуляторов, междисциплинарных задач, а также развития «гибких навыков» (ясного письма, аргументации, коммуникации для разной аудитории).

– L.I.: Юлия, с ростом компании внутренние процедуры неизбежно усложняются, и даже в отлаженных системах остаются «бутылочные горлышки» — конфликты интересов, разрозненность информации между департаментами. Как с этим справляются в «Яндексе»? И приходится ли юристам в таких ситуациях выходить за рамки чисто юридической функции, осваивая новые для себя роли?

– Ю.П.: Конечно, у нас есть механизмы вывода проектной команды в единое информационное поле. В этом очень помогает наличие сквозной для всей компании системы управления проектами «Яндекс Трекер». Она декомпозирует сложные задачи на этапы с четкими ответственными, исключая «серые зоны» в коммуникации. Для юристов это критично в сделках и при согласовании договоров — везде, где важны прозрачность и фиксация отсутствия разночтений. Но вообще у меня правило: не можем договориться в чате — собираемся на очную встречу, 15–20 минут очного общения бывает достаточно для

того, чтобы избежать долгой и бесплодной переписки.



Юлия

Попельшева директор юридического департамента «Яндекса»



Егор

Староверов руководитель сервиса «Нейроюрист»

ИНТЕРВЬЮ

LEGAL TECH