

# «ИИ не отнимет у нас работу, хотя, безусловно, изменит ее»

17.06.2026

ИНТЕРВЬЮ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

*Зачем «Яндекс» продолжает нанимать стажеров, если ИИ справляется с рутинной быстрее? Как молодым специалистам выработать профессиональную интуицию, если старшие юристы склоняются к тому, чтобы возложить все обучение на нейросеть? И главное — кто понесет ответственность за «галлюцинацию» алгоритма? О влиянии ИИ на будущее юридической профессии читайте в интервью с директором юридического департамента «Яндекса» Юлией Попелышевой.*

**— Давайте начнем с общего вопроса: какие основные угрозы для юридической работы вы видите в развитии ИИ?**

—Я бы не использовала термин «угрозы». Понимаю, что вы имеете в виду, но не считаю ИИ угрозой для нашей профессии. Он, конечно, обусловит определенные изменения, как это произошло в свое время с внедрением компьютеров и интернета, но никто не ставит под вопрос саму потребность в юристах. Именно это мне хотелось бы подчеркнуть в первую очередь: ИИ не отнимет у нас работу, хотя, безусловно, изменит ее.

В частности, изменится процесс формирования юридической позиции. Сейчас юридический анализ часто сводят к применению норм права и поиску судебной практики, но мы с вами знаем, что в действительности работа юриста гораздо сложнее. Анализ регулирования и практики — трудоемкая часть процесса, но не единственная. Думаю, когда ИИ заметно ускорит процесс такого анализа, юристы переключатся на более сложные аспекты

формирования позиции по вопросу. Мы будем больше вовлекаться в оценку контекста, интересов всех стейкхолдеров, репутационных, коммерческих рисков. Другими словами, наше мышление станет еще менее узко юридическим и еще более «бизнесовым».

Изменится также подготовка кадров. Если автоматизировать всю рутинную деятельность, то как тогда младшие юристы смогут приобретать первоначальный опыт и превращаться в профессионалов? Как будут обучаться юридическому мышлению? Наша задача — встроить ИИ в работу юриста так, чтобы он усиливал профессиональное развитие младших специалистов, а не тормозил его.

**— Вопрос к вам как к руководителю. Готовы ли вы пожертвовать качеством обучения младших юристов ради операционной эффективности или по-прежнему будете поручать им выполнение рутинных дел в обучающих целях, даже если ИИ справляется с этим лучше?**

—Вряд ли замена младших юристов искусственным интеллектом сделает наш бизнес эффективнее. Сам процесс обучения юриста, наставничество, которое формирует специалиста, — это тоже вклад в эффективную работу всей юридической функции. Соответственно, мой ответ: нет, мы продолжим вкладывать время и ресурсы в обучение коллег, повышение их компетентности, причем не только младших, а вообще всех.

Не думаю, что младшим юристам нужно генерировать какую-то искусственную рутину в обучающих целях. Одну треть задач младших юристов мы все равно не сможем автоматизировать — я имею в виду задачи, требующие участия человека, — вроде телефонных звонков и личного взаимодействия с бизнес-заказчиком. Еще столько же задач мы можем запараллелить, то есть ИИ будет работать наравне с младшими юристами для того, чтобы можно было проверять друг друга. Этого вполне достаточно, чтобы обучить младших сотрудников, тем более что у нас они обычно работают долго, даже первоначальная стажировка длится полгода.

**— По данным Thomson Reuters, 53% руководителей юридических департаментов планируют сократить наем младших юристов из-за внедрения ИИ. Когда через 7–10**

**лет нынешние старшие юристы уйдут на пенсию, кто займет их место? Перекупать специалистов будет не у кого, все же сократят наем. Не создаем ли мы себе «демографическую яму» в юридической профессии?**

— Проблема в том, что на рынке все еще много ручного труда, много позиций, на которых нужно работать с рутинной и бумагами. Под такое количество позиций сформировался массовый выпуск из юридических вузов — более ста тысяч юристов в год. И если сейчас число этих «бумажных позиций» сократится под влиянием ИИ, то низкоквалифицированным выпускникам некуда будет податься. Именно они станут проблемой, а не те, кто учится в топовых вузах и идет в консалтинг.

**— Исследователи отмечают, что неявное знание — понимание «серых зон» права, профессиональная интуиция, чувство риска — передается только через совместную работу старших и младших юристов. ИИ эту связь разрывает. Как вы лично контролируете данный процесс в своем департаменте? Можете ли вы гарантировать, что младшие юристы не будут изолированы от старших, а старшие не станут перекладывать функцию обучения младших на ИИ?**

— Передача неявного знания требует совместной работы с более опытными коллегами. В «Яндексе» много форматов регулярных встреч и обсуждений, обеспечивающих доступ к опыту и способу мышления старших юристов. Мы обсуждаем, почему выбрали эту позицию, а не другую, какие риски считаем приемлемыми. Показываем коллегам границы между коммерчески разумным и юридически возможным. У нас регулярно проходят ревью и ретроспективы, на которых обсуждается не только результат, но и процесс принятия тех или иных решений. ИИ встраивается в этот процесс, но не заменяет его. И, полагаю, не заменит.

**— Готовы ли вы закрепить правило, согласно которому юрист персонально отвечает за любую ошибку, допущенную из-за слепого доверия к ИИ? Если да, то как вы планируете формировать у младших юристов этот навык перепроверки?**

—«Галлюцинации» ИИ пока неизбежны. Любая модель, какой бы продвинутой она ни была, несет в себе элемент неопределенности. Да и данные, особенно юридические, устаревают и становятся неактуальными. Задача юриста — критически относиться к результату работы ИИ. Этот подход называется human-in-the-loop — любой процесс принятия юридического решения должен включать проверку компетентным юристом.

У нас (да и не только у нас) все еще закреплено правило персональной ответственности юриста за результат. Не в смысле наказания за каждую допущенную ошибку, а в смысле соблюдения стандарта перепроверки: если используешь некий инструмент, то отвечаешь за то, что взял из него результат. И нет разницы в том, ИИ это или справочно-правовая система, где, кстати, тоже возможны ошибки. Юристы по-прежнему должны пользоваться навыком перепроверки первоисточников, это база для нашей профессии.

**— LexisNexis называет привлечение и удержание квалифицированных юристов главным вызовом для отрасли. Эту проблему отметили 43% опрошенных. Получается парадокс: с одной стороны, мы автоматизируем работу, чтобы снизить зависимость от людей, а с другой — жалуемся на нехватку квалифицированных кадров. Какой баланс между автоматизацией и инвестициями в развитие людей вы считаете правильным? И куда движется ваш департамент: в сторону сокращения штата или в сторону переквалификации сотрудников?**

—Баланс должен быть не между людьми и ИИ, а между краткосрочной экономией и долгосрочной устойчивостью юридической функции. Автоматизация оправдана там, где она снижает повторяемую, низкомаржинальную техническую нагрузку. Но если автоматизация приводит к тому, что команда теряет способность самостоятельно анализировать сложные вопросы, развиваться, браться за решение новых задач, — это уже ослабление всей юридической функции.

Вы правы, автоматизация должна направлять нас не столько в сторону сокращения штата, сколько в сторону изменения функционала юристов. Научившись работать с ИИ, в том числе

проверять его работу, выстраивать процессы контроля качества, юристы смогут стать сильнее, ускорить процессы внутри департамента, взять на себя решение большего количества задач. Это позволит команде будущего меньше времени тратить на ручную обработку информации, а больше на взаимодействие с бизнес-заказчиком. Это и есть тот баланс, о котором вы говорите, и мы движемся в этом направлении.

**— Goldman Sachs прогнозирует, что ИИ может заменить до 300 млн рабочих мест с полной занятостью. Но авторы отчета подчеркивают следующее: дело не в том, что ИИ заменит юристов, а в том, что он изменит структуру профессии. Попробуем перенестись в 2035 г. Какой вы видите роль юриста? Это будет человек с классическим юридическим образованием, использующий ИИ как инструмент? Или, как уже предлагают некоторые эксперты, профессия юриста станет совсем другой (например, инженер правовых решений) и навыки традиционной юриспруденции отойдут на второй план? Что будет утрачено при таком переходе?**

—Я думаю, что значительная часть первичного анализа документов, поиска нормативных актов и судебной практики, драфтинга будет автоматизирована. Однако классическое юридическое образование никуда не денется. Напротив, чем мощнее инструменты, тем важнее способность человека к юридическому мышлению. Только человек может отсеять формально корректный, но практически рискованный ответ. Поэтому привычные задачи для юристов, в том числе традиционных inhouse-юристов, останутся.

Возможно, дополнительно появятся роли, соединяющие право, процессы и технологии, — то, что сейчас модно называть legal operations (конкретно в привязке к ИИ — «суперюристы», оперирующие целым хороводом ИИ-агентов). За счет них мы выиграем в скорости, масштабируемости и доступности юридических услуг. Однако ядро нашей профессии все так же будет состоять из крепких профессионалов с идеальным знанием матчасти.



Юлия

**Попелышева** директор юридического департамента «Яндекса»

ИНТЕРВЬЮ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ