

РОМАН ЯНКОВСКИЙ

СОСТАВИЛА



МАШИНА,



ПОДПИШЕТ



ЧЕЛОВЕК

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



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

Содержание

Введение	9
1. Правила игры на юридическом рынке	17
Образ юриста	17
Сколько юристов в России?	21
Адвокатская монополия	31
Зарплаты снижаются...	33
...А выпуск из вузов — нет	36
«Черные лебеди»	41
Консультанты ушли с рынка	44
Новая реальность профессии	47
2. Чему <i>учат</i> на юрфаке?	51
Советское наследие и массовый спрос	51
Сила бренда	55
Бакалавриат, магистратура и специалитет	59
Вузовский фильтр	66
Возврат к специалитету?	72
3. Теория расходится с практикой	77
Юридическое мышление	77
Разрыв между школой и университетом	83
Юрист общего назначения	87

Неактуальные дисциплины	93
Знания вместо навыков	99
Несправедливая система	104
 4. Юристы 2.0	 113
Право не успевает за технологиями	114
Цифровые юристы и их заказчики	116
Новое поколение	119
Красные флаги	126
Право на жизнь	131
 5. Наконец, про искусственный интеллект	 135
Как работает ИИ?	136
Еще о галлюцинациях	141
Обучение модели	144
Ограничения ИИ-сервисов	149
Конфиденциальность ИИ	152
Иностранные и российские сервисы	154
Безопасность данных	160
Тренды в ИИ-сервисах	162
В чем хорош ИИ?	172
Как работать с ИИ, если он ошибается?	176
Этично ли использовать ИИ?	180
 6. Заменят ли нас машины?	 184
Интеллектуальная рутина	184
Где машины возьмут верх?	188

Что останется юристам?	192
Как научиться пользоваться ИИ?	198
ИИ-сервисы для неюристов	202
Что делать с помощниками?	208
Суперъюристы в основе новой модели фирмы	213
Юристы поглупеют?	216
Машиночитаемое право	221
7. Цифровой поворот в юридических вузах	
Цифровизация в пандемию	226
Цифровое право и цифровые площадки . . .	230
Технологии нас настигли	233
Как мы учили студентов LegalTech	237
Нужно ли менять наше образование?	240
8. Роботы на юрфаке	
Три стратегии университетов	246
Как ИИ повлияет на учебный процесс?	249
Какие вузы выиграют от внедрения ИИ?	253
Нужны ли курсы по промптингу?	255
Гибкие навыки	257
ИИ в руках студентов	261
Запрещать ли студентам использовать ИИ?	265
ИИ в руках преподавателей	269
Как внедрить ИИ в свои курсы?	272

9. Краткие выводы	275
Рынок труда в стагнации	275
Юридическое образование устарело	279
Профессия меняется...	283
...Искусственный интеллект заберет рутину...	286
...И изменит нашу профессию	287
Новое поколение придется учить по-другому	290
10. Непрошенные советы	294
Юридический факультет и учеба	295
Технологии и искусственный интеллект	301
Личный бренд и развитие	305
Литература	314

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 заставляя 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 неблагоприятную 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, соц-пакет 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 технологии 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 бóльшую 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 стои-

мость 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. Информация 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!