

Юридическая инноватика как синтез аналитической, прогностической и проектной деятельности. LegalOps и IT-компетенции юриста

Аннотация. Запрос современного рынка труда — иметь в качестве сотрудника не просто юриста-правоприменителя, а юриста-партнера и юриста-стратега, способного в кросс-функциональных командах компании (организации) участвовать в реализации проектов и трансформации бизнес-процессов. Статья посвящена методологии и практике организации аналитической, прогностической и проектной деятельности в целях внедрения юридической инноватики в университетскую экосистему подготовки юристов. Рассмотрены категории юридической аналитики и юридического прогнозирования, а также понятие, признаки, основные виды проектов в рамках инновационно-проектной деятельности юридического вуза. На примере Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) показаны трансформация образовательного процесса для подготовки не только юристов-правоприменителей, но и юристов-партнеров и юристов-стратегов в рамках высшего образования (бакалавриат «Инновационная юриспруденция»); потенциал дополнительного профессионального образования для формирования полиматического мышления юриста-стратега («стыковые» компетенции в смежных областях: маркетинга, менеджмента, аналитики данных, PR, дизайна, финансового менеджмента и т.д.); практика подготовки специалистов в области LegalOps в рамках проекта «Цифровая кафедра». Юридическая профессия, по оценкам экспертов, выступает в числе лидеров по объему функций, подверженных автоматизации с применением в том числе искусственного интеллекта. Использование генеративного ИИ несет риск деградации творческих способностей юриста, навыков критического мышления, умений искать и анализировать информацию в сложных иерархических системах источников и верифицировать их и т.д. Обосновано, что освоение алгоритмики и разработка LegalTech-решений на основе технологий No-Code и Low-Code способствуют не отмиранию юридического мышления, а, напротив, его структуризации.

Ключевые слова: правовая инноватика; юридическая инноватика; проектная деятельность; юридическое прогнозирование; форсайт; юридическая аналитика; инновации; инновационная юриспруденция; полимат; юрист-стратег; проектное управление; менеджмент; управление проектами; бизнес-процессы; LegalOps (Legal Operations); LegalTech; Legal Engineer; автоматизация.

© Мажорина М. В., Никишин В. Д., 2025

* *Мажорина Мария Викторовна*, кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры международного частного права, проректор по стратегическому и международному развитию Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)
Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Российская Федерация, 125993
mvmazhorina@msal.ru

** *Никишин Владимир Дмитриевич*, кандидат юридических наук, доцент кафедры информационного права и цифровых технологий, директор Института информационной и медиабезопасности Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)
Садовая-Кудринская ул., д. 9, г. Москва, Российская Федерация, 125993
nikishin.v.d@mail.ru

Для цитирования: Мажорина М. В., Никишин В. Д. Юридическая инноватика как синтез аналитической, прогностической и проектной деятельности. *LegalOps и IT-компетенции юриста // Актуальные проблемы российского права.* — 2025. — Т. 20. — № 4. — С. 24–33. — DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.024-033.

Благодарности. Исследование выполнено в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

Innovation Theory as a Synthesis of Analytical, Predictive, and Project Activities. LegalOps and IT-Competencies of Lawyers

Maria V. Mazhorina, Cand. Sci. (law), Associate Professor, Department of International Private Law, Vice-Rector for Strategic and International Development, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russian Federation
mvmazhorina@msal.ru

Vladimir D. Nikishin, Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Department of Information Law and Digital Technologies Law, Director of the Institute of Information and Media Security, Kutafin Moscow State Law University (MSAL), Moscow, Russian Federation
nikishin.v.d@mail.ru

Abstract. A contemporary labor market demands employees who are not just legal practitioners but also legal partners and strategists capable of participating in project implementation and business process transformation within cross-functional company (organization) teams. The paper is dedicated to exploring the methodology and practice of organizing analytical, prognostic, and project activities aimed at integrating legal innovation into the university ecosystem of legal education. The authors examine the concepts of legal analytics and legal forecasting, along with the definition, characteristics, and main types of projects within the innovative project activities of a law university. Using the experience of Kutafin Moscow State Law University (MSAL) as a case study, the authors elucidate the transformation of the educational process aimed at preparing not only legal practitioners but also legal partners and strategists within higher education (Bachelor’s program in «Innovative Jurisprudence»); the potential of additional professional education to develop polymathic thinking in legal strategists («cross-cutting» competencies in related fields: marketing, management, data analytics, PR, design, financial management, etc.); the practice of training specialists in LegalOps in the «Digital Department» project. According to expert assessments, the legal profession is among the leaders in terms of the volume of functions subject to automation, including the use of artificial intelligence. The use of generative AI poses risks of degrading creative abilities of lawyers, critical thinking skills, the ability to search for and analyze information in complex hierarchical systems of sources and to verify them, etc. The paper argues that, on the contrary, mastering algorithmic and developing LegalTech solutions based on No-Code and Low-Code technologies contributes not to the decline of legal thinking but to its structuring.
Keywords: legal innovation theory, project activities; legal forecasting; foresight; legal analytics; innovations; innovative jurisprudence; polymath; legal strategist; project management; management; business processes; LegalOps; LegalOperations; LegalTech; Legal Engineer; automation.

Cite as: Mazhorina MV, Nikishin VD. Innovation Theory as a Synthesis of Analytical, Predictive, and Project Activities. *LegalOps and IT-Competencies of Lawyers. Aktual'nye problemy rossijskogo prava.* 2025;20(4):24-33. (In Russ.). DOI: 10.17803/1994-1471.2025.173.4.024-033.

Acknowledgements. The study was carried out within the framework of «Priority-2030» Strategic Academic Leadership Program.

Введение

Методология инновационной юриспруденции и подготовки «юриста будущего» предполагает обязательное выстраивание инновационной экосистемы аналитической, прогностической и проектной деятельности в вузе, что, с одной стороны, невозможно без вовлечения в нее представителей индустрии, а с другой — предполагает участие не только научных сотрудников, преподавателей, аспирантов, но и студентов, развитие кадрового резерва Университета.

Получение аналитических продуктов, «опережающего» знания и футурологических моделей в рамках прогностической деятельности осуществляется, как правило, в логике проектного подхода, поэтому проектная деятельность выступает в определенной степени обобщающим понятием в аспекте настоящего исследования.

1. Юридическая аналитика, юридическое прогнозирование, проектная деятельность

Понятие «аналитика» (от др.-греч. ἀναλυτική — «искусство анализа») охватывает анализ, синтез, обобщение и прогноз, выступает связующей нитью между мониторингом (сбором и получением) данных и эффективным принятием решений¹; аналитическая деятельность — «особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с подготовкой и принятием решений»².

По И. В. Понкину, аналитика выступает прекурсором (лат. praecursor — «предшественник») в том числе следующих форм действий и финализирующих их результатов:

- правотворчество;
- юридическая критика;
- юридическая экспертиза (в том числе комплексная междисциплинарная экспертиза с правоведческим экспертным участием);

- конструирование или уточнение юридической доктрины;

- юридическое упорядочение правового универсума, юридическое оперирование онтологиями, юридическое планирование;

- юридическое проектирование и конструирование конституционного дизайна государственности, дизайна системы государственного управления (в целом или ее ветви, уровня, сегмента, элемента, органа);

- составление юридических энциклопедий и словарей³.

Как известно, правовая материя выступает надстройкой над базисом, одним из регуляторов общественных отношений. Методология юридической инноватики предполагает создание вузом таких научно-исследовательских, аналитических и образовательных продуктов, которые содержат в своем проблемном поле не только имеющиеся, сложившиеся общественные отношения (постфактумная логика, проекты уровня Run), но и новые, зарождающиеся (уровень Change), а также прогнозируемые общественные отношения (уровень Disrupt, «прорывные» знания).

На рисунке ниже представлена схема, на которой OO_1 — новые, зарождающиеся общественные отношения, требующие правового регулирования ввиду стремительного развития науки и технологий и, как следствие, изменения социального устройства; они требуют осмысления с точки зрения правовой науки и дальнейшей имплементации таких юридических научных изысканий в образовательный процесс, т.е. создания и реализации образовательных программ, «смотрящих дальше жизни»⁴; OO_2 — прогнозируемые общественные отношения, тенденции формирования которых моделируются как в результате анализа предшествующего и текущего развития социума и изменения правового поведения, так и в результате прогноза влияния новых, еще не внедренных в экономику и социум технологий

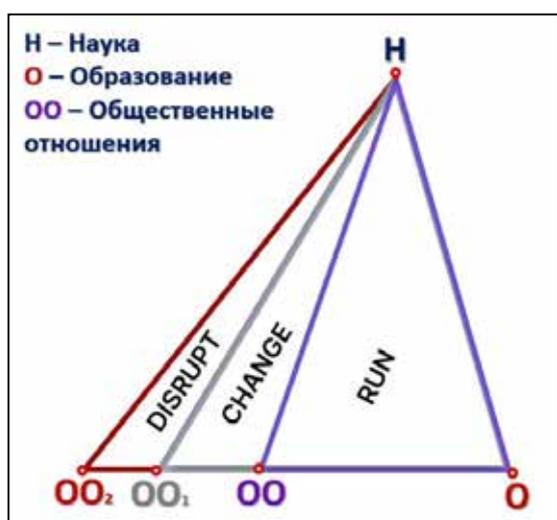
¹ Понкин И. В. Понятие «аналитика» // International Journal of Open Information Technologies. 2019. № 10. С. 80.

² Исаков В. Б. Право на аналитику // Гражданин. Выборы. Власть. 2018. № 4. С. 120.

³ Понкин И. В. Указ. соч. С. 86.

⁴ Mazhorina M., Nikishin V. Training of lawyers in the field of megascience projects: innovations in legal education // Journal of Physics: Conference Series. 2020. Vol. 1685. 012005. DOI: 10.1088/1742-6596/1685/1/012005.

на развитие предпринимательской активности, на баланс в обеспечении прав человека, на геополитические процессы и миропорядок, на обеспечение безопасности граждан и государства, на изменение социальных связей, появление новых общественных институтов, на когнитивный суверенитет государства, на обеспечение занятости и социального обеспечения населения и т.д. (кроме того, в проблемное поле прогностической деятельности здесь попадают и технологии, находящиеся еще в стадии разработки, или *minimum viable products (MVP)*). Как гласит китайская мудрость, «лучшее время для посадки дерева было 20 лет назад».



Взаимосвязь общественных отношений, правовой науки и образования с точки зрения методологии Run — Change — Disrupt

С точки зрения данного подхода **инновационный потенциал права** следует понимать как объективную «возможность права или его отдельных институтов регулировать новые общественные отношения, предвидеть системные изменения в развитии и результате инновационных процессов, определять направления, темпы, количественные и качественные показатели при реализации общественно значимых задач и

формировать правовые модели на основе имеющихся методов, функций, механизмов и принципов, без которых невозможно представить будущее человека, общества и государства»⁵.

Оценка инновационного потенциала права, получение «опережающего» знания и разработка новых масштабируемых регуляторных моделей достижимы только путем синтеза аналитической и прогностической деятельности, рассмотрения во взаимосвязи нормативной регуляторики и правового поведения.

По К. В. Агамирову, **юридическое прогнозирование** — «это систематическое исследование перспектив развития правовых явлений и процессов на определенных уровнях осуществления: стратегии развития законодательства и правовой системы в целом (первый уровень), отраслей, институтов и норм (второй уровень), функционирования правовых учреждений (третий уровень), процессов правообразования и законотворчества (четвертый уровень), правового поведения (пятый уровень)»⁶.

Аналитическая и прогностическая деятельность в рамках инновационной юриспруденции ориентирована на получение конкретных продуктов, а значит, осуществляется в методологии проектно-продуктового управления.

Проект можно рассматривать как комплекс взаимосвязанных мероприятий (работ), направленных на создание уникального результата или продукта, а также существенное улучшение существующего продукта в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проект должен отвечать следующим основным характеристикам:

- 1) уникальность и/или инновационность ожидаемых результатов и продуктов;
- 2) ограниченность по срокам реализации в соответствии с дорожной картой и по требуемым ресурсам;
- 3) ориентированность на достижение эффектов на общероссийском, отраслевом, региональном и/или университетском уровне;

⁵ Атлас технологий, трансформирующих юриспруденцию / под ред. М. В. Мажориной, В. Д. Никишина. М. : Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023. С. 8.

⁶ Агамиров К. В. Юридическое прогнозирование как фактор совершенствования российской правовой системы : монография. М. : Проспект, 2021. С. 28.

4) востребованность ожидаемых результатов и продуктов профессиональным сообществом, государственными органами, представителями сектора экономики и образовательными учреждениями, а также возможность масштабирования, коммерциализации, внедрения.

Ключевой признак проекта — уникальный результат или продукт, т.е. достигаемый конечный или промежуточный итог реализации проекта, что может приобретать форму:

- различных результатов интеллектуальной деятельности;

- новых образовательных программ среднего профессионального образования, высшего и дополнительного профессионального образования;

- правовых моделей, документов стратегического, аналитического характера, нацеленных на развитие и совершенствование российского законодательства, международных договоров Российской Федерации, в том числе в прорывных областях, обеспечивающих научно-технологическое и социально-гуманитарное лидерство России;

- цифровых платформ, решений, сервисов и алгоритмов, программного обеспечения, баз данных, систем управления обучением, наукой, коммерциализацией и иных результатов интеллектуальной деятельности, обеспечивающих цифровую трансформацию университета;

- новых элементов системы управления проектами, подразделений, рабочих групп, консорциумов, сетевых партнерств, иных форм коммуникации с широким кругом заинтересованных лиц в целях реализации проектов;

- новых методик, решений, масштабируемых моделей организации деятельности в области инновационной юриспруденции;

- иных конкретных, востребованных и значимых результатов, соответствующих программе развития вуза.

Методология аналитической, прогностической и в целом проектной деятельности предполагает **обновление форматов научно-практических мероприятий** в сфере юриспруденции:

- для получения продуктов прогностического характера целесообразно применение в том числе формата **форсайт-сессии (rapid foresight)**⁷;

- в рамках организации аналитической деятельности возможно применение формата **дизайн-сессии (design-thinking session)**⁸;

- для выработки проектных решений и формирования проектных команд подходит формат **стратегической сессии (strategic session)**⁹.

2. Внедрение юридической инноватики в экосистему вуза: опыт Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА)

Как показал опыт Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в контексте целевой модели «инновационный университет», предполагающей глубокий синтез образования, науки и инноваций, в основу образовательного процесса должна закладываться инновационная проектная деятельность, которая предполагает а) интеграцию в образование результатов научных исследований (исследовательский компонент); б) проектную работу по созданию новаций и их трансформацию в инновации совместно с

⁷ Форсайт (от англ. foresight — «взгляд в будущее, предвидение») — это социальная технология, формат коммуникации, который позволяет участникам договориться о желаемом образе будущего и о действиях в его контексте.

⁸ Дизайн-сессия — формат по разработке инновационных идей для решения сложных проблем, в основе которого лежат творческий подход и ориентация на решение конкретных потребностей/задач. Формат отлично подходит для создания принципиально новых идей: разработки правового регулирования отношений, которых раньше не существовало; новых юридических документов; поиска решений ранее не возникавших проблем и т.д.

⁹ Стратегическая сессия — формат проектной работы, направленный на совместную деятельность представителей заинтересованных сторон с целью анализа и оценки текущей ситуации, выявления проблем, разработки решений и общего видения развития на определенный период. Стратегическая сессия включает две базовые части: конференциальную часть и групповую работу.

индустриальными партнерами Университета (инновационный компонент).

Образовательная политика юридического университета должна быть нацелена на вовлечение студентов в инновационную проектную деятельность на всех уровнях образования и их становление в качестве самостоятельных субъектов такой деятельности. Так, в МГЮА одним из показателей эффективности научно-исследовательских и иных проектов выступает степень участия в их реализации студентов и аспирантов как в рамках центров компетенций, так и в рамках стратегических академических единиц Университета (лабораторий инноваций, точек роста, центров превосходства и др.). Например, в ходе проектно-прогностической деятельности Лаборатории юридической инноватики студентами и преподавателями МГЮА был разработан Атлас технологий, трансформирующих юриспруденцию, — уникальное исследование, подготовленное с опорой на видения футурологов о влиянии передовых технологий на различные сферы жизнедеятельности, отечественные и иностранные акты стратегического планирования, естественно-научные, технические и социально-гуманитарные исследования о достижениях науки и техники, а также результаты научных исследований профессорско-преподавательского состава Университета. В данном продукте была предпринята попытка не только описать сущность технологий, трансформирующих общественные отношения, а следовательно, и юриспруденцию, но и дать качественную и количественную оценку влияния данных технологий на человека, бизнес-среду, безопасность, социальные коммуникации, а также раскрыть инновационный потенциал права в регулировании внедрения и использования данных технологий.

Кроме общеуниверситетской модели организации проектной деятельности, в бакалавриате «Инновационная юриспруденция», реализуемом на экспериментальной площадке (гринфилде) Университета — в Высшей школе права, апробируется методология юридической инноватики¹⁰. Так, в учебном плане, наряду с

инновационными учебными дисциплинами, предусмотрены:

— компонент «Правовая инноватика» — занятия с приглашенными лекторами — носителями прежде всего естественно-научных и технических знаний (цель — формирование у обучающихся комплексного представления о тенденциях инновационного развития, способствующего научно-техническому и социально-гуманитарному лидерству России в условиях больших вызовов и возрастания сложности мироустройства, и моделях правового сопровождения перспективных направлений развития общества за счет интеграции в программу подготовки научных и практических знаний по разрешению наиболее актуальных социально-экономических, научно-технических и социокультурных проблем);

— дисциплина «Акселератор инновационных правовых проектов» (формирование компетенций в области проектной деятельности (научные, социальные и IT-проекты), продуктового подхода, основ управления изменениями, трансляция знаний в сфере мер грантовой поддержки молодежи и т.д.);

— с 1-го курса предусмотрено *прохождение практики в НОЦ и центрах компетенций*, созданных в рамках программы развития «Приоритет-2030», для раннего вовлечения в проектную и исследовательскую деятельность; на практике студенты выполняют исследования, участвуют в создании продуктов в рамках программы развития «Приоритет-2030»;

— в программу ГИА включена *защита собственного проекта*, направленного на создание инновационного юридического продукта.

3. Полиматическое мышление юриста-стратега: инструменты формирования «стыковых» компетенций и присвоения дополнительных квалификаций

С точки зрения необходимости формирования специалиста с полиматическим мышлением подготовка юриста-стратега предполагает пре-

¹⁰ См. подробнее: Мажорина М. В. Юридическая инноватика и юридическое образование // Lex russica. 2023. Т. 76. № 4. С. 9–17.

доставление обучающимся возможности получения дополнительной (неюридической) квалификации в сфере проектного управления и управления изменениями, продуктовой аналитики, аналитики данных, а также в «стыковых» с юриспруденцией сферах: маркетинга, PR, GR, дизайна, финансового менеджмента и т.д.

Учитывая стремительное развитие технологий, их перманентное внедрение в экономику и запрос рынка труда иметь специалистов здесь и сейчас, методология юридической инноватики предполагает, во-первых, прогнозирование вузом изменений общественных отношений и, соответственно, новых предметных областей, где нужна юридическая экспертиза, в том числе в синтезе с техническими и естественно-научными знаниями; во-вторых, создание вузом такой образовательной модели, которая будет, реагируя на актуальный, быстро меняющийся, а также прогнозируемый запрос рынка труда, давать возможность обучающимся приобрести смежные, «стыковые», компетенции параллельно с получением высшего образования.

В МГЮА данная модель предполагает в том числе использование потенциала дополнительного профессионального образования (профессиональной переподготовки и повышения квалификации) и внеучебной проектной деятельности в рамках стратегических академических единиц. Так, для студентов-юристов разработаны и успешно внедрены в том числе следующие программы профессиональной переподготовки, которые обучающиеся могут бесплатно освоить параллельно с получением высшего образования:

1) «Проектное управление и управление бизнес-процессами в юридической деятельности» с присвоением дополнительной квалификации «Менеджер по управлению проектами».

Запрос современного рынка труда — иметь в качестве сотрудника не просто юриста-правоприменителя, а юриста-партнера и юриста-стратега, способного в кросс-функциональных командах компании (организации) участвовать в реализации проектов и трансформации бизнес-процессов. Данная программа направлена на формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков для эффектив-

ного управления проектами и операционной деятельностью именно в профессиональной юридической сфере;

2) «Юрист-аналитик» с присвоением дополнительной квалификации «Аналитик данных».

Юрист-аналитик способен заниматься аналитической работой, подготовкой правовых заключений с использованием методов анализа больших данных, SQL Python, визуализации данных в «МойОфис Таблица», Power BI; выявлять возможные риски и находить эффективные решения; осуществлять работу с количественными и качественными методами анализа.

Большое внимание в программе уделяется статистическим методам в аналитике. Несмотря на то что в сознании большинства статистика сегодня — дисциплина, далекая от права и социогуманитарного знания в целом, слово «статистика» изначально означало именно «государствоведение» и происходит от немецкого *Statistik*, итальянского *stator*, позднелатинского *status* — «государство». Термин появился в середине XVIII в., уходя корнями в политическую арифметику, которая определяла статистику как количественное описание происходящих в обществе социальных явлений и процессов с использованием «меры, веса и числа».

Таким образом, статистика изучает закономерности социальных явлений методом обобщающих показателей и позволяет «измерять» происходящие изменения в общественных отношениях, которые, собственно, и выступают предметом правового регулирования. Программа «Юрист-аналитик» позволяет сформировать навыки статистического и иных видов анализа (аналитики) данных с использованием современных IT-инструментов, основ программирования, больших данных и т.д. *Юрист-аналитик, применяя междисциплинарные знания, способен значительно снизить издержки и повысить конкурентоспособность компании. Всё это делает данного специалиста двойной компетенции более востребованным на рынке труда;*

3) «Маркетинг и дизайн в юридическом бизнесе» с присвоением дополнительной квалификации «Специалист по маркетингу».

Программа формирует у слушателей представление о роли маркетинга в управлении современной компанией, об особенностях покупательского поведения, понимание способов позиционирования юридической компании и продвижения юридических услуг и продуктов. В ходе обучения слушатели получают навыки по созданию вовлекающего контента, а также учатся запускать рекламу, разрабатывать маркетинговую стратегию, рекламные материалы, осуществлять продвижение услуг и продуктов в социальных сетях.

Составной частью маркетинга является дизайн, поэтому ему посвящен отдельный модуль программы, в рамках которого слушатели изучают основы цифрового маркетинга и digital-стратегий, традиционных и современных инструментов продвижения юридических услуг и продуктов в цифровой экономике; получают знания об основах web-аналитики и основных сервисах; изучают концепции айдентики; овладевают навыками анализа бренда, создания логотипов, баннеров, лендингов и иных продуктов, навыками legal-дизайна, коммуникаций внутри команды, работы с мотивацией, развития личного бренда юриста, а также приобретают знания об авторском праве в дизайне и законодательстве в области рекламы.

Кроме того, разработана для реализации в 2025 г. для студентов программа профессиональной переподготовки **«Финансовая грамотность для юристов: бухгалтерский учет, аудит и налогообложение»** с присвоением дополнительной квалификации «Финансовый менеджер». Указанная программа направлена на подготовку специалистов, сочетающих в себе качества менеджера (в том числе финансового), аналитика, аудитора, юриста. В настоящее время многие компании испытывают потребность в подобных специалистах, способных осуществлять анализ финансовой деятельности и другой экономической информации, принимать грамотные и эффективные решения по управлению финансами, управлению рисками с учетом нормативных требований и ограничений.

4. Автоматизация юридической функции. Подготовка специалистов в сфере LegalOps

Среди основных компетенций, о важности развития которых свидетельствует анализ юридического рынка, профессиональной и научной литературы, наиболее часто упоминаются навыки в сфере информационных технологий, в том числе в области LegalTech.

Не только юристы в сфере IT и IP, но и весомая доля работников юридических департаментов компаний абсолютно разной отраслевой принадлежности должны понимать суть и задачи внедрения того или иного программного обеспечения, иметь представление о методологии разработки ПО, управлять IT-проектом, грамотно формулировать технические задания для IT-подразделений, чтобы обеспечить автоматизацию того или иного процесса операционной деятельности юридического департамента и (или) дать надлежащее, проактивное правовое сопровождение IT-проектов или модернизации бизнес-процессов иных подразделений компании.

Как показало совместное исследование Nextons и МГЮА «Legal Operations: реальность и перспективы»¹¹, среди ключевых трендов трансформации юридической функции оптимизация юридических процессов, снижение доли юристов в юридическом департаменте и развитие функции LegalOps (Legal Operations) и др.

По прогнозам некоторых компаний, в ближайшие годы около половины штатного состава юридических департаментов будут составлять именно LegalOps-специалисты с двойной компетенцией, понимающие содержание юридической функции и способные управлять IT-проектами для ее автоматизации. Специалисты в области LegalOps (LegalOps-менеджеры, LegalOps-исполнители, Legal Engineers и др.) должны обладать широкой палитрой не только юридических, но и управленческих, технологических, а также финансовых знаний.

Респонденты вышеприведенного опроса Nextons и МГЮА отметили, что для LegalOps-специалистов обязательен практический опыт в

¹¹ Исследование Nextons и МГЮА «Legal Operations: реальность и перспективы» // URL: <https://nextons.ru/upload/iblock/fd6/14tj3w84b8vp6bfwwvc22tacprlidnfu.pdf> (дата обращения: 14.09.2024).

следующих областях: менеджмент (39 %); анализ данных / IT (35 %); финансы и бухгалтерия (22 %); свои варианты: медиация, программирование, управление проектами, организационное развитие, дизайн процессов, автоматизация, soft skills, HR и даже психология.

На цифровых кафедрах вузов — участников программы «Приоритет-2030» студенты имеют возможность бесплатно получить дополнительную IT-квалификацию. В МГЮА в рамках проекта «Цифровая кафедра» с 2022 г. реализуется программа профессиональной переподготовки **«Автоматизация юридических процессов»**, с одной стороны, дающая IT-квалификацию менеджера по информационным технологиям, но, с другой стороны, имеющая предметным полем именно юридическую деятельность.

Программа направлена на подготовку LegalOps-специалистов, которые, обладая глубокими познаниями в области права, полученными в ходе обучения по основной образовательной программе, будут отлично ориентироваться в сфере разработки и внедрения IT-продуктов, смогут грамотно выстраивать автоматизацию юридических процессов в организации, а также руководить IT-проектами.

Основными дисциплинами указанной программы выступают «Алгоритмика», «Анализ и моделирование бизнес-процессов», «Управление IT-проектами», «Методология разработки программного обеспечения», «Автоматизация юридической работы (LegalTech)», а также стажировка.

Юридическая профессия, по оценкам экспертов, в числе лидеров по объему функций, подверженных автоматизации с использованием в том числе искусственного интеллекта (ИИ). Применение генеративного ИИ в качестве подспорья, для справочных подсказок юристу, на наш взгляд, имеет серьезные риски как ввиду возможных «галлюцинаций» ИИ, так и ввиду того, что такое «подсаживание на иглу» ИИ влечет деградацию творческих способностей юриста, навыков критического мышления, умений искать и анализировать информацию в сложных иерархических системах источников и верифицировать их, и т.д.

Освоение алгоритмики и построение алгоритмов на основе технологий No-Code и Low-Code (в конструкторах типа Botman.one,

«ТурбоКонтракт» и т.д.), напротив, работает не на отмирание юридического мышления, а на его структуризацию. Создание алгоритмических экспертных правовых систем требует разложения юридических норм по логической формуле «если — то — иначе»; анализа массива нормативных правовых актов во взаимосвязи, с учетом бланкетных норм и т.д. для выстраивания онтологии экспертной системы; моделирования правовых ситуаций с анализом законодательства и правоприменительной практики, что может повлечь в том числе и обнаружение правовых пробелов в «пустотах» и «тупиках» алгоритма.

Для того чтобы автоматизировать тот или иной процесс, необходимо его алгоритмизировать, понимая базовые структуры данных, особенности их реализации и способы представления и использования различных структур данных и т.д.

Важным умением будущего LegalOps-специалиста является его способность анализировать бизнес-процессы, идентифицировать и классифицировать узкие места в них, моделировать бизнес-процессы с учетом способов их оптимизации.

В рамках дисциплины «Управление IT-проектами» студенты получают системное представление о современной методологии управления IT-проектами; обучаются комплексному подходу к процессам проектного управления на основе нормативного, методического и технологического обеспечения; рассматривают подходы к разработке IT-проектов, типы жизненных циклов проекта, артефакты проекта, подходы к организации управления в проекте, методологию планирования, мониторинга и контроля в проекте; учатся анализировать требования заинтересованных сторон и приоритизировать их и т.д. Помимо прочего, в рамках дисциплины оттачивается умение планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. Таким образом, слушатели «Цифровой кафедры» овладевают навыками управления IT-проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Завершается программа итоговым испытанием, а именно защитой проекта, который студенты разрабатывают под руководством преподавателей и кураторов из партнерских организаций. Итоговый проект может быть связан с

1) разработкой ПО с нуля (программы для ЭВМ, информационной системы и т.п.); 2) внедрением в подразделение/компанию существующего на рынке «коробочного» решения без доработки; 3) внедрением имеющегося на рынке IT-решения с настройкой (доработкой); 4) разработкой собственного продукта с использованием имеющихся на рынке систем Low- или No-Code (например, разработка конструкторов, генераторов юридических документов, калькуляторов, чат-ботов, экспертных правовых систем и т.п.) и др.

Заключение

В рамках настоящего исследования была теоретически осмыслена, обобщена и систематизирована практика внедрения юридической инноватики в проектную деятельность, включая прогностическую и аналитическую.

Следует отметить, что в линейку продуктов — результатов инновационно-проектной деятельности могут входить в том числе стратегии/концепции, цифровые базы знаний, базы данных, IT-сервисы, юридические алгоритмы, инструменты юридического сопровождения управления инновациями, методики, кейс-обзоры, «белые книги», рекомендации, сборники практик, правовые экспертизы законопроектов, дорожные карты прогностического характера, проекты нормативных правовых актов, международных договоров и конвенций, методики оценки правовых рисков по инновационным областям права и т.д.

Рассмотренные подходы к формированию «стыковых» (в том числе цифровых и управленческих) компетенций юристов через потенциал дополнительного профессионального образования могут быть экстраполированы на другие юридические вузы и факультеты.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Агамиров К. В. Юридическое прогнозирование как фактор совершенствования российской правовой системы : монография. — М. : Проспект, 2021. — 528 с.
2. Атлас технологий, трансформирующих юриспруденцию / под ред. М. В. Мажориной, В. Д. Никишина. — М. : Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023. — 214 с.
3. Исаков В. Б. Право на аналитику // Гражданин. Выборы. Власть. — 2018. — № 4. — С. 116–135.
4. Понкин И. В. Понятие «Аналитика» // International Journal of Open Information Technologies. — 2019. — № 10. — С. 80–90.
5. Mazhorina M., Nikishin V. Training of lawyers in the field of megascience projects: innovations in legal education // Journal of Physics: Conference Series. — 2020. — Vol. 1685. — 012005. — DOI: 10.1088/1742-6596/1685/1/012005.

Материал поступил в редакцию 24 января 2025 г.

REFERENCES (TRANSLITERATION)

1. Agamirov K. V. Yuridicheskoe prognozirovanie kak faktor sovershenstvovaniya rossiyskoy pravovoy sistemy: monografiya. — M.: Prospekt, 2021. — 528 s.
2. Atlas tekhnologiy, transformiruyushchikh yurisprudentsiyu / pod red. M. V. Mazhorinoy, V. D. Nikishina. — M.: Universitet imeni O.E. Kutafina (MGYuA), 2023. — 214 s.
3. Isakov V. B. Pravo na analitiku // Grazhdanin. Vybery. Vlast. — 2018. — № 4. — S. 116–135.
4. Ponkin I. V. Ponyatie «Analitika» // International Journal of Open Information Technologies. — 2019. — № 10. — S. 80–90.
5. Mazhorina M., Nikishin V. Training of lawyers in the field of megascience projects: innovations in legal education // Journal of Physics: Conference Series. — 2020. — Vol. 1685. — 012005. — DOI: 10.1088/1742-6596/1685/1/012005.