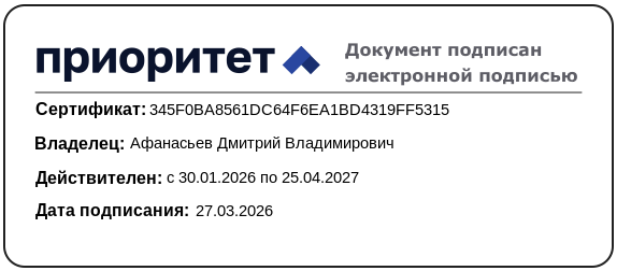
УТВЕРЖДЕНА

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Заместитель Министра

_____/ Д.В.Афанасьев /

(подпись) (расшифровка)



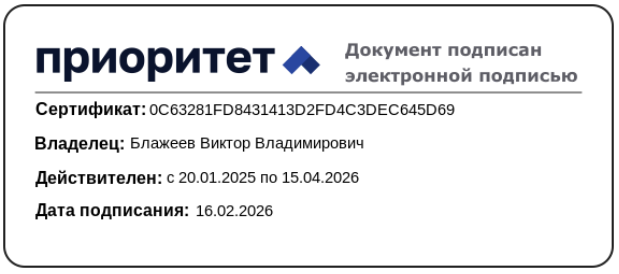
СОГЛАСОВАНА

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)»

Ректор

_____/ В.В.Блажеев /

(подпись) (расшифровка)



Программа развития

Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)»

на 2025–2036 годы

Москва, 2026 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Краткая характеристика

1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период

1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал

1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

2.1. Миссия и видение развития университета

2.2. Целевая модель развития университета

2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)

2.3.1. Научно-исследовательская политика

2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации

2.3.3. Образовательная политика

2.3.4. Политика управления человеческим капиталом

2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика

2.4. Финансовая модель

2.5. Система управления университетом

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

3.2. Стратегическая цель № 1 - Развитие Университета как центра компетенций в области инновационной юриспруденции, правового прогнозирования и правового инжиниринга в России и на международной арене.

3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.3. Стратегическая цель № 2 - Формирование модели трансформации юридической функции (профессии) и подготовка кадров для технологического лидерства.

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.4. Стратегическая цель № 3 - Развитие продукт-ориентированных партнерств для ускорения создания инноваций и обеспечения трансфера технологий.

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

3.5. Стратегическая цель № 4 - Формирование инновационной юридической экосистемы правового сопровождения технологического лидерства России.

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА

5.1. Описание стратегической цели технологического лидерства университета

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации

5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Краткая характеристика

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)» (сокращенные наименования согласно Уставу: ФГАОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)» или Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) или МГЮА (Университет имени О.Е. Кутафина)) осуществляет свою деятельность на основании бессрочной лицензии Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ № 1936 от 16.02.2016 г. серия 90Л01 № 0008956. Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) (Университет) – крупнейший *юридический вуз* с 90-летней историей, ведущий научный и образовательный центр в области юриспруденции.

В Университете (в головной организации) работает более *800 научно-педагогических работников (811 чел.): из них 173 доктора и 491 кандидата наук, 5 заслуженных деятелей науки РФ, 35 заслуженных юристов РФ, 98 почетных работников сферы образования, 4 заслуженных работника высшей школы, 2 почетных работника науки и техники, 1 заслуженный работник физической культуры РФ, 1 почетный работник науки и высоких технологий, 6 работников имеют орден Почета, 6 – орден Дружбы, медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» разной степени награждены 19 человек; 1 человек награжден медалью «За отвагу*». Доля ППС, имеющего ученые степени, составляет более 80 %. В филиалах Университета работает 277 научно-педагогических работников.

В декабре 2024 года Президент Российской Федерации Владимир Путин вручил ректору Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), сопредседателю Ассоциации юристов России, президенту Ассоциации юридического образования Виктору Владимировичу Блажееву орден Александра Невского.

МГЮА – единственный в России юридический вуз, в котором действует 4 диссертационных совета, что позволяет осуществлять защиту кандидатских и докторских диссертаций по всем 5 научным специальностям, входящим в группу научных специальностей 5.1. Право.

В Университете создана 41 кафедра, 12 из которых имеют статус **базовых** (кафедра адвокатуры, кафедра банковского права, кафедра гражданского и административного судопроизводства имени М.С. Шакарян, кафедра конкурентного права, кафедра нотариата, кафедра спортивного права, кафедра судебных экспертиз, кафедра финансового права, кафедра энергетического права, кафедра правового обеспечения финансовой безопасности, кафедра морского права, кафедра практической юриспруденции). Действует более 20 научных школ и направлений, среди которых есть и совершенно уникальные: корпоративное, конкурентное, спортивное право и др.

По инициативе и при поддержке Минобрнауки России в Университете созданы и успешно функционируют уникальные научно-образовательные системы: **НОЦ по правам человека** – активно сотрудничает с Уполномоченным по правам человека в РФ, уполномоченными по правам человека в субъектах РФ и общественными наблюдательными комиссиями; **Научно-образовательный центр правового обеспечения биоэкономики и генетических технологий** – ведет правовое сопровождение процессов государственного управления в области развития и применения генетических технологий; **Научно-образовательный центр правового регулирования в сфере высоких технологий** – осуществляет деятельность по правовому обеспечению в сфере высоких технологий и банковской деятельности.

В Университете реализуются образовательные программы на всех уровнях подготовки юридических кадров. В рамках среднего профессионального образования осуществляется обучение по 4-м программам. Бакалавриат включает 2 образовательные программы, специалитет — 4, магистратура — 23. Подготовка научно-педагогических кадров ведется в аспирантуре по направлению «Юриспруденция» в рамках пяти групп специальностей. Образовательный процесс охватывает около 15 000 студентов. Реализация основных образовательных программ осуществляется в рамках деятельности 11-ти институтов; 4 института и 1 центр осуществляют обучение по дополнительным образовательным программам, реализуя 172 программы. Созданы **10 уникальных стратегических академических единиц**, такие как Лаборатория инноваций «LegalTech», Лаборатория инноваций «Лаборатория цифрового государства», Бизнес-инкубатор «Школа Предпринимателя», Центр Превосходства «Лаборатория перевода», Юридическая клиника «Pro Bono Business», Лаборатория инноваций «Лаборатория информационной безопасности несовершеннолетних», Лаборатория юридической

инноватики, Центр превосходства «Центр правового обеспечения ВЭД, импортозамещения и развития промышленности», Центр превосходства «Центр правовых исследований банкротства», Лаборатория искусственного интеллекта.

Функционируют **8 Центров компетенций** по предметным областям проектов на стыке юриспруденции и технического, естественно-научного и социально-гуманитарного знания, в том числе в области **экоправа, киберправа, техноправа, биоправа, бизнес-права, геоправа, социоправа, права устойчивого развития** и в других направлениях как междисциплинарные структуры, объединяющие ведущих ученых Университета, России и мира, а также представителей реального сектора экономики, участников Консорциума и сетей партнерств.

В период с 2010 по 2024 гг. образовательной организацией выполнен ряд ключевых задач стратегического развития, поставленных в рамках реализации Программы стратегического развития ФГБОУ ВПО «Московская государственная юридическая академия имени О.Е. Кутафина» на 2012-2016 гг., Программы развития Университета на 2017-2021 гг., Программы развития Университета на 2021-2030 гг., а также определенных после получения статуса университета в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 12 октября 2012 года №812.

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) отобран по результатам конкурсного отбора образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в соответствии с Протоколом № 1 от 26.09.2021 г. заседания Комиссии Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению отбора образовательных организаций высшего образования в целях участия в программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030».

1.2. Ключевые результаты развития в предыдущий период

Ключевые результаты Университета в предыдущий период основаны на утвержденной Программе развития Университета. Все достигнутые результаты Университета обладают новизной, ведут к формированию целевой модели, направлены на достижение стратегической цели, обусловлены реализацией стратегического проекта и трансформируют деятельность Университета по его основным направлениям.

Университетом имени О.Е. Кутафина (МГЮА) разработан и пилотирован **стратегический проект «Инновационная юриспруденция»**, не имеющий аналогов в мировой практике, но учитывающий ключевые мировые тренды и практику референтных университетов. В связи с существенной трансформацией социума (базиса) право (надстройка) также нуждается в существенном пересмотре, выработке новой методологии, которая бы позволяла праву играть роль драйвера в достижении научно-технологического и социально-гуманитарного лидерства страны. Современная геополитическая ситуация и государственная политика России дают возможность для формирования правовой независимости и правового лидерства России в контексте выработки инновационных правовых моделей в тех областях общественных отношений, которые зарождаются или прогнозируются, что создает основы для глобального правового лидерства страны.

Стратпроект построен в **программной логике**: в программную методологию заложены следующие компоненты: 1) методология прогнозной юридической науки; 2) новая таксономия права; 3) модель наукоемкого правотворчества и 4) методология правового экспериментирования.

В программной и в своей темпоральной логике реализуются **8 кластерных проектов: киберправо, техноправо, экоправо, геоправо, право устойчивого развития, социоправо, бизнес-право и биоправо**. При этом пояс фронтиров не является статичным. Важно то, что любой кластерный проект развивается по одной программе, апробируя ее, верифицируя и работая на общий результат стратпроекта.

Результатами стратегического проекта Университета выступают:

- результат-эффект - выработка **новой модели права для научно-технологического развития** (это новые предметные области киберправа, техноправа, биоправа и пр., а также новые методы регулирования в инновационных областях), а также **модели трансформации юридической профессии** с учетом актуальных вызовов. Значимым результатом-эффектом стратегического проекта выступает наукоемкость (научная обоснованность) правотворчества в инновационных областях;
- результат-продукт - **цифровая платформа правовых инноваций,** создание которой уже началось в рамках работы Консорциума. Первым этапом формирования результата-продукта стал запуск **онлайн-платформы** Консорциума, где ведется научная коммуникация и которая служит витриной

продуктов и проектов Университета, полученных в ходе реализации Программы развития «Приоритет-2030».

Комплексная трансформация Университета по основным направлениям потребовала соответствующей корректировки научно-исследовательской деятельности. Наряду с традиционной для Университета научно-исследовательской деятельностью проведена **приоритизация и фокусировка научно-исследовательской повестки в контексте стратегического проекта**, а также с учетом мировой исследовательской повестки, запросов индустрии и ресурсов членов Консорциума. В основу научной фокусировки положены новые документы стратегического характера, принятые на федеральном уровне: *Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 г.» от 7 мая 2024 г. № 309* и принятый в целях его реализации *Единый план по достижению национальных целей развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года; Стратегия научно-технологического развития РФ (утв. Указом Президента РФ № 145 от 28 февраля 2024* и др.[1]

Университет систематически анализирует мировые бенчмарки, лучшие практики в области инновационной юриспруденции, права для НТР.

Результатом-эффектом выступает выработка **новой модели права для научно-технологического развития** (это новые предметные области киберправа, техноправа, биоправа и пр., а также новые методы регулирования в инновационных областях), а также **модели трансформации юридической профессии** с учетом актуальных вызовов. Значимым результатом-эффектом стратегического проекта выступает наукоемкость (научная обоснованность) правотворчества в инновационных областях.

Онлайн-платформа Консорциума «Инновационная юриспруденция» - цифровая знаниевая и коммуникационная экосистема, созданная для целей трансформации подходов к организации прорывных научных исследований, популяризации и коммерциализации РИД, объединения международных и всероссийских команд, развития научно-индустриального юридического нетворкинга. Является одним из инструментов **цифровой платформы правовых инноваций** – формирующегося результата-продукта стратегического проекта «Инновационная юриспруденция» – наряду с иными сервисами: цифровым маркетплейсом, интегрированной научной сетью, платформой для поиска

высококвалифицированных специалистов Legal Hunter, цифровым инструментом сбора и обработки инициативных заявок на проекты в рамках программы «Приоритет-2030» «генИИ» (генератор идей и инноваций) и пр.

Онлайн-платформа Консорциума «Инновационная юриспруденция» - революционная **цифровая модель организации инновационной юридической науки**, оптимальный цифровой сервис для консорциумного взаимодействия, имеющий потенциал масштабирования и роста, например, в рамках БРИКС +, ШОС, ЕАЭС и пр.

Функционирует в двух форматах:

- как **цифровая витрина проектов** Университета для привлечения ученых, талантливой и мотивированной молодежи России и иностранных государств, индустриальных партнеров, членов Консорциума, в т.ч. через сервис интегрированной научной сети;

- как **цифровая витрина продуктов**, полученных в ходе реализации проектов Консорциума, Программы развития Университета, для их популяризации и позиционирования инновационной юриспруденции в России и за рубежом.

Для системной коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности Университета был разработан и пилотирован инновационный проект **«Маркетплейс МГЮА»[12]** (приказ Университета № 355 от 18 июня 2024) - создание цифровой инфраструктуры по принципу «одного окна», направленное на информирование партнеров о компетенциях Университета, аккумулирование и обработку запросов, построения оптимальных моделей сотрудничества и сетевого взаимодействия в сфере коммерциализации научных и иных проектных результатов.

Университетом активно развивается направление **коммерциализации через трансфер компетенций в рамках программ ДПО.** С 2021 года Университетом разработаны первые в России дополнительные программы повышения квалификации, построенные через призму права, в основе которых лежат проведенные Университетом исследования и обобщенная мировая практика:

- «Право устойчивого развития», «Право искусственного интеллекта», «Юрист-аналитик», «Маркетинг и дизайн в юридическом бизнесе», «Автоматизация

юридических процессов», «Уголовно-правовые риски экономической деятельности», «Основы цифрового права», «Legaltech-менеджер», «Бизнес и право», «Экономическое уголовное право», «Защита прав юридических лиц в ходе проверок», «Современные информационные угрозы в медиасреде», «Юрист в сфере здравоохранения».

- совместно с Роскомнадзором реализуется программа «Правовое регулирование персональных данных».

- заключен лицензионный договор с федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российской академией музыки имени Гнесиных» на использование онлайн-курса «Договоры в сфере шоу-бизнеса».

Наряду с созданием цифровой инфраструктуры Университет активно развивает новые образовательные направления, отвечающие современным трендам и тенденциям, а также разрабатывает уникальные инновационные образовательные модели, позволяющие готовить востребованных специалистов нового типа.

В 2024 году Университетом была выработана **новая образовательная модель - «Продукт-ориентированное образование (на примере юридического университета)».** По итогам конкурса лучших практик, проводимом ФГАНУ «Социоцентр», Университет в 2024 году вошел в число **финалистов** в номинации «Образовательная политика» [13]. Основной эффект продукт-ориентированного образования – формирование и развитие **профессионала нового типа**, способного работать в мегасложном предметном поле, имеющего наиболее совершенные инструменты для создания социальной ценности (продукта/эффекта). Продукт-ориентированное образование в качестве дополнительного эффекта фактически нивелирует риски недобросовестной практики применения генеративного ИИ и несамостоятельной работы студента в ходе обучения.

Разработаны новые и принципиально изменены магистерские программы **по наиболее перспективным направлениям, в том числе высокотехнологичным,** сравнимые с программами референтных мировых университетов: «Цифровое право (IT Law)», «Цифровые финансовые технологии и право (FinTech Law) (сетевая форма реализации образовательной программы совместно с РУДН)», «Экоправо», «Технoправо», «Международное частное право и международный бизнес», «Интеллектуальные права и право новых технологий», «Медицинское право и

право биотехнологий», «Master of International Business Law (на английском языке)».

В рамках политик межпредметного знания, получения дополнительных квалификаций и цифровизации образования:

- трансформирована модель аспирантуры в контексте укрупнения специальностей и внесения изменений в ОП, разработана новая модель целевой аспирантуры;

- реализованы новые программы ДПО для студентов на бесплатной основе («Основы цифрового права», «Legaltech-менеджер», «Бизнес и право», «Юрист-аналитик», «Маркетинг и дизайн в юридической деятельности», «Проектное управление и управление бизнес-процессами в юридической деятельности», «Инновационный банкинг» и др.);

- проведено широкомасштабное исследование трансформации юриста в цифровой среде, по итогам которого проведены форумы, хакатоны, подготовлены аналитические и прогностические материалы;

- продолжена реализация предпринимательского трека юриста: осуществляется подготовка студентов в рамках проекта «Стартап как ВКР» (первый год выпуска 2023).

В целях трансфера уникальных знаниевых ресурсов Университета региональным вузам-партнерам, в т.ч. через удешевление стоимости модулей, реализуемых Университетом как организацией-участником сетевых ОП, усилена работа по созданию онлайн-курсов. **Созданы уникальные онлайн-курсы по кластерным проектам:**

- «Актуальные проблемы права и правоприменения»;
- «Договоры в сфере шоу-бизнеса»;
- «Инновационный банкинг»;
- «Киберправо и кибербезопасность»;
- «Комплаенс в сфере банкротства»;
- «Право искусственного интеллекта»;
- «Правовая аналитика»;
- «Правовое регулирование персональных данных»;
- «Правовое сопровождение технологического предпринимательства»;

- «Правовой комплаенс в условиях санкций»;
- «Создание юридических документов»;
- «Теория и практика применения банковского законодательства»;
- «Цифровизация гражданского оборота: проблемы и тенденции развития»;
- «LegalTech-менеджер».

В рамках стимулирования вовлеченности во все значимые проекты Университета и формирования кадрового резерва пересмотрена система подбора кадров с учетом оценки научного, образовательного, экспертного, организационного потенциала кандидатов в проектной деятельности и реализации Программы развития Университета.

В 2024 г. в целях реализации политики в области управления человеческим капиталом разработана **уникальная методика стимулирования работников Университета**, участвующих в стратегическом и институциональных проектах (утв. Приказом ректора Университета № 429 от 9 августа 2024 года).

Университет создает **условия для непрерывного профессионального роста и развития**своих сотрудников, в целях поддержки профессионального развития и становления работников в Университете разработано **Положение о наставничестве** (утв. Приказом ректора Университета №157 от 08 апреля 2024).

Для формирования новых, необходимых для проектной деятельности компетенций, рядом работников были успешно завершены программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки по программам в области развития кадров для цифровой экономики, искусственного интеллекта, управления проектами, управления изменениями, цифрового маркетинга, электронной интернационализации в ИТМО, НИУ ВШЭ, РАНХиГС, СПбПГУ им. Петра Великого, Университете Иннополис и др. В 2024 году **проведено более 20 стратегических и проектных сессий** для развития человеческого и командного потенциала, вовлечения сотрудников Университета в инновационную проектную деятельность и синергии ресурсов Университета и участников сетей партнерств.

В рамках построения **межинституционального сетевого взаимодействия и кооперации Университетом создан** *Консорциум «Инновационная юриспруденция»* по модели «функциональный консорциум» с учетом продукт-ориентированной деятельности Университета, а также сформирована архитектура и введена категорийность участников. Это во многом обусловлено тем, что в предметной

области права отсутствует один крупный индустриальный партнер, и основным «заказчиком» для юридического университета является государство.

Категорийность участников позволяет ранжировать их исходя из функциональности, профессиональной деятельности и потенциального и реального вклада в деятельность Консорциума:

- образовательные организации и научно-исследовательские институты – «образовательные партнеры» Университета;
- предприятия реального сектора экономики, корпорации – «индустриальные партнеры» Университета;
- технологические компании в сфере права, вендоры, разработчики ПО и IT-решений – «технологичные партнеры» Университета.

Важную роль в партнерском взаимодействии играют также государственные органы, министерства, ведомства («государственные партнеры»), будучи основными стейкхолдерами повестки Университета, но их непосредственное участие (членство) в Консорциуме затруднено ввиду организационно-правовых ограничений.

Категорийность участников Консорциума также определена в зависимости от степени участия в создании продуктов, т.е. в основу положена продукт-ориентированная деятельность внутри Консорциума:

- «базовый участник» – участник Консорциума, заключивший Соглашение путем присоединения, который совместно участвует в реализации проектов без объединения ресурсов, в том числе в формате «потребителя» новых продуктов, кастомизированных под него;
- «ресурсный участник» – участник Консорциума, который участвуют в создании, продвижении уникальных совместных продуктов и их коммерциализации за счет разных форм объединения ресурсов (финансовых, кадровых, материально-технических, компетентностных и др.).

Университет разработал **Кодекс взаимодействия с партнерами,** участниками Консорциума «Инновационная юриспруденция» и систематизировал роли партнеров в процессе формирования уникальных продуктов и их коммерциализации с учетом разных форм объединения ресурсов и разных видов ресурсов (финансовых, кадровых, материально-технических и др.):

1. **представители юридического бизнеса и компаний реального сектора экономики**привлекаются в целях:

- получения от них запроса на **востребованные индустрией исследования**, привлечения к совместным исследованиям и их оценке (в т.ч. участие в разработке паспортов проектов и рецензировании результатов работы центров компетенций),

например:

- *с участниками Консорциума на базе Университета создана **независимая площадка по модернизации торговой и промышленной политики РФ**, в которую вошли ведущие игроки в сфере торговли (АО «Новая мода», ООО «О'Кей», ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», торговая сеть «Мария Ра», ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК», Ассоциации АКОРТ и Ассоциация импортеров и экспортеров, ООО «ВАЙЛДБЕРРИЗ», ООО «Интернет решения» (OZON)). В рамках площадки с учетом запроса индустрии смоделированы научно-исследовательские проекты, актуальные текущему запросу индустрии и имплементированные в дорожную карту Программы развития Университета;*
- *в результате проведенных исследований экспертами Центра компетенций "КИБЕРПРАВО" совместно с ОАО «РЖД» были разработаны возможные модели правового регулирования квантовых коммуникаций; Концепция регулирования отрасли квантовых коммуникаций в России до 2030 года, принятая Правительством РФ (Распоряжение Правительства РФ от 11 июля 2023 г. № 1856-р), подготовлены предложения по внесению изменений в федеральные законы («О связи», «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и др.) и подзаконные нормативные правовые акты Российской Федерации.*
- *в рамках Центра компетенций "ГЕОПРАВО" по запросу Министерства иностранных дел подготовлены документы аналитического характера: «Правовой режим морской Арктики в условиях меняющихся международных отношений: комплексное исследование»; «Наилучшие имеющиеся научные данные для установления зонально привязанных инструментов хозяйствования: международно-правовая характеристика»;*
- формирования и акцептирования актуального запроса на подготовку юристов нового типа, организации программ стажировок, практик, реализации

программ поддержки талантливой молодежи,

например:

- *Именная стипендиальная программа с юридической компанией «Томашевская и партнеры»;*
- *Именная стипендиальная программа с компанией «Консультант Плюс»;*
- *Именная стипендиальная программа с Адвокатским бюро ЕПАМ.*
- запуска **совместных лабораторий** и других стратегических академических единиц,

например:

- создана в рамках Консорциума совместно с Право.ру Лаборатория правовой инноватики; совместно с Инфотропик Медиа (Infotropic Media) действует Лаборатория LegalTech.[14]

- представители Консорциума и сети партнерств **привлекаются для формирования и акцептирования актуального запроса на подготовку юристов нового типа, организации программ стажировок, практик, реализации программ поддержки талантливой молодежи, упрочения партнерских связей, построения диалога между ВУЗом и бизнесом**:

- кейс-марафон «Legal Operations»;

- II Карьерный юридический форум;

- III Московская Международная Модель Федерального Собрания (MIMFA);

- СЮФ.International;

- Петербургский международный юридический форум.

- направлении своих представителей **в качестве спикеров** крупнейших деловых и научно-образовательных форумов, проводимых или модерируемых Университетом,

например:

- *В рамках ПМЮФ-2024[15] был организован целый ряд панельных дискуссий с участием членов Консорциума и представителей Университета по проектам, которые реализуются в рамках стратегического проекта «Инновационная юриспруденция» и т.д.;*
- *8-й Международный Форум недвижимости[16].*
- для реализации программ дополнительного профессионального образования и образовательных стратегических сессий для сотрудников компаний-участников Консорциума:

- программа профессиональной переподготовки «Проектное управление и управление бизнес-процессами в юридической деятельности»;

- программа профессиональной переподготовки «Юрист-аналитик»;

- программа профессиональной переподготовки «Маркетинг и дизайн в юридическом бизнесе».

- привлечение **финансовых ресурсов** участников Консорциума для совместных инициатив,

например,

*- в рамках **III Международной школы Интернет-БЕЗопасности**[17] молодежи «Цифровой рывок» было получено пожертвование на проведение и организацию мероприятия от фонда поддержки и развития информационных технологий и цифровизации экономики «Платформа цифровых долин»,*

- для кейс-марафона «Legal Operations»[18] была предоставлена площадка PravoTech,

- в рамках II Карьерного юридического форума (КЮФ) [19]при поддержке партнеров была закуплена раздаточная продукция (Адвокатское бюро «Лидингс», Андрей Городисский и партнеры, Аронов и партнеры, Better Chance, МЗС, Verba Legal),

- III Московская Международная Модель Федерального Собрания (MIMFA)[20]. В целях организации Модели привлечены денежные средства спонсоров, а также привлечены бартерные партнеры (онлайн-школа «Academy of law», «Дизайн речи и конфликтологии от Юлии Шустрой», антикафе «Соколиная нора»).

- привлечения представителей IT-компаний к преподаванию на **«Цифровой кафедре»**Университета, а также к разработке образовательной программы и ее рецензированию,

компании: ООО «ДОКЗИЛЛА», АО «Московская телекоммуникационная корпорация», ЗАО «Консультант Плюс», ООО НПП «Гарант-Сервис», ООО «Датамайнинг солюшинс», ООО «Умная автоматизация», ООО «ЭджЦентр», ПАО «Ростелеком», ООО «Газпром информ», АО «Русская Телефонная Компания» (МТС), ООО «Н-Лоджик БД», АО «ПРАВО РУ».

2. вузы и научно-исследовательский институты, фонды неюридического профиляпривлекаются к реализации проектов, в которых у МГЮА как у юридического университета отсутствует компетентностный ресурс,

например,

- *для проведения лекториев естественно-научной и технической проблематики для погружения студентов в материю общественных отношений, модели нормирования которых и разрабатываются в рамках кластеров «Биоправо», «Техноправо», «Киберправо» и т.д.;*
- *для проведения занятий в рамках компонента «Правовая инноватика» учебного плана ВШП.*

3. для входящих в Консорциум юридических вузов и юридических факультетов вузов-участников Консорциума Университет выступает как **опорный методический центр**,

- **транслирующий свои лучшие практики** путем как проведения методических и иных мероприятий по обмену опытом реализации проектов, так и **адресной ресурсно-методической поддержки** *(например, Университет осуществляет консультационную поддержку кластера «Юриспруденция» программы развития Адыгейского государственного университета, проводит экспертизу программы развития Чувашского государственного университета имени И.Н. Ульянова, осуществляет консультационную поддержку стратегического проекта Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова и др.)*;
- реализующий **сетевые образовательные программы** совместно с региональными вузами, наполняя их программы уникальными дисциплинами,

коррелирующими кластерным проектам МГЮА, что способствует повышению конкурентоспособности образовательных программ региональных вузов, снижению оттока населения из регионов и пространственному развитию страны.

В рамках реализации стратегического проекта и влияния его на институциональные преобразования получен эффект на национальном уровне: сформированы **новые предметные области парадигмы права XXI века**, аккумулирующие новые гипотезы, концепты, модели, нормативные системы и комплексы, правовые институты и методологию нормирования динамично меняющихся социальной, информационной, природной, биологической, пространственной и техносред. Новые предметные области предопределили **новый образ выпускника** и сформировали опережающую **образовательную модель "реконструируемого юридического сообщества"**, которое способствует правовому сопровождению и стимулированию научно-технологического и социально-гуманитарного лидерства страны. Разработан (и частично внедрен) ряд юридических продуктов, в том числе транслирующих правовые модели для опережающего социально-экономического развития страны. Запущена цифровая онлайн-платформа «Инновационная юриспруденция» как экосистема взаимодействия вузов, бизнеса и госорганов, реализации совместных проектов, как среда трансфера инновационных продуктов Университета экспертному сообществу, как цифровая среда для обучения студентов региональных вузов-партнеров в рамках сетевых программ в целях противодействия оттоку населения из нестоличных регионов и пространственного развития страны.

[1] За последние несколько лет в России было принято несколько крайне важных документов стратегического характера: Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024, Стратегия национальной безопасности РФ (утв. Указом Президента РФ от 02 июля 2021 № 400), Стратегия научно-технологического развития РФ (утв. Указом Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145), Национальная стратегия развития искусственного интеллекта в РФ (утв. Указом Президента РФ от 10 октября 2019 № 490 (в ред. от 15 февраля 2024), Концепция внешней политики РФ (утверждена Указом Президентом РФ от 31 марта 2023 г. № 229), Концепции гуманитарной политики РФ за рубежом (утв. Указом Президента РФ от 5 сентября 2022 № 611 (ред. от 17.10.2022), отраслевые доктрины РФ (Морская, Климатическая, Военная и пр.) и др. Эти и подобные указанным

документы имеют крайне важное значение при проектировании научной повестки Университета и положены в основу стратегического проекта «Инновационная юриспруденция» и методологии прогнозной юридической науки.

[2] С материалом можно ознакомиться здесь: https://www.mlaw.gov.sg/files/news/press-releases/2020/10/Minlaw_Tech_and_innovation_Roadmap_Report.pdf (дата обращения 20.02.2025).

[3] Минбалеев А.А., Полякова Т.А. Добробаба М.Б. и др. Информационно-технологическое обеспечение юридической деятельности (Legal Tech). Учебник. М.: Проспект, 2023. 368 с.

[4] С материалом можно ознакомиться здесь: https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/administration-and-support-services/enterprise-office/public/Table-of-Disruptive-Technologies.pdf (дата обращения 20.02.2025).

[5] Атлас технологий, трансформирующих юриспруденцию / под ред. М.В. Мажориной, В.Д. Никишина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2024. — 252 с. / ISBN 978-5-907670-40-2 / 252

[6] Атлас трансформации юридической профессии / под ред. М.В. Мажориной, М.В. Самсоновой, О.Е. Савенко — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2025. — 95 с. / ISBN 978-5-907670-72-3 / 95

[7] Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СЗ РФ. – 2024. – № 20. – ст. 2584.

[8] Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // СЗ РФ. – 2024. – № 10. – ст. 1373.

[9] Инновационная юриспруденция: учебник / отв. ред. В. В. Блажеев, М. В. Мажорина. – Москва: Проспект, 2025. 912 с / ISBN 978-5-392-43930-0.

[10] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» // СЗ РФ. – 2023. – № 22. – ст. 3964.

[11] https://consortium.msal.ru/

[12] https://market.msal.ru/

[13] https://sociocenter.info/press/news/631/

[14] https://vk.com/legaltechmsal

[15] https://legalforum.info/

[16]https://www.minstroyrf.gov.ru/press/8-y-mezhdunarodnyy-biznes-forum-nedvizhimosti-proydet-25-26-sentyabrya-v-sankt-peterburge/

[17] https://www.msal.ru/events/iii-mezhdunarodnaya-shkola-internet-bezopasnosti-molodezhi/

[18] https://edu.garant.ru/relevant/main/1691582/

[19] https://msal.ru/events/ii-karernyy-yuridicheskiy-forum/

[19] https://msal.ru/events/ii-karernyy-yuridicheskiy-forum/

https://vk.com/wall-35838669_1630

https://vk.com/wall-30419918_2180

https://vk.com/wall-161582_4078?access_key=ffa25997fe40fe4feb

https://vk.com/wall-69557670_2676

https://vk.com/wall-5142652_4050

https://vk.com/wall-37050618_9937

https://vk.com/wall-134341162_6772

https://vk.com/wall-11732868_2647

https://vk.com/wall-218300027_304

https://vk.com/wall-202474841_4431

https://t.me/soft_law/3450

[20] https://msal.ru/events/moskovskaya-mezhdunarodnaya-model-federalnogo-sobraniya

1.3. Анализ современного состояния университета (по ключевым направлениям деятельности) и имеющийся потенциал

Современный этап развития университета характеризуется динамичными изменениями и устойчивым прогрессом во всех ключевых сферах деятельности. Университет не только успешно адаптируется к вызовам времени, но и активно формирует новые образовательные, научные и социальные тренды. При этом Университет демонстрирует только положительную динамику по всем ключевым показателям, а также обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста и развития, который обеспечивает стратегическую устойчивость вплоть до 2036 года.

Университет осуществляет подготовку по программам СПО, бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры по направлению «Юриспруденция», обеспечивая непрерывность образовательного процесса и высокое качество обучения. **Качество контингента**, измеримое по уровню результатов ЕГЭ, **значительно превосходит среднее значение среди государственных вузов региона** и демонстрирует устойчивую тенденцию к росту. В период с 2021 по 2024 гг. средний балл ЕГЭ студентов, поступивших на бюджетной основе, вырос до 94,4 балла средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по очной форме на бюджетной и договорной основе, увеличился с 70,29 до 81,75 балла (при медианном значении по субъекту РФ – 72,62 балла). В планах Университета продолжать активную работу по повышению качества контингента студентов, совершенствовать профориентационную деятельность для привлечения наиболее талантливых абитуриентов. Это обеспечит устойчивый рост среднего балла ЕГЭ (не менее 93 баллов) и дальнейшее укрепление позиций вуза в рейтингах.

Ежегодно реализуется более 20 магистерских программ по юриспруденции. При этом с 2021 года наблюдается рост числа обучающихся в магистратуре, который составил 15%. **Аспирантура активно развивает** фундаментальные научные

школы и вовлекает аспирантов в инновационные исследовательские проекты. Параллельно с традиционными форматами обучения Университет активно развивает современные образовательные подходы.

В рамках **новой образовательной модели продукт-ориентированного образования** Университет получил **ряд результатов**:

– *увеличение числа студентов*, обучающихся по новому образовательному протоколу, на 30%:

– *более 20% обучающихся* по новому образовательному протоколу *завершили образовательный процесс созданием продукта*;

– *увеличение количества студентов*, вовлеченных в проектную деятельность – более 30%;

– разработано и запущено более *5 инновационных образовательных программ, дисциплин, модулей*;

– *20 проектов*, реализующихся в рамках программы «Приоритет-2030», *интегрированы в образовательную политику*;

– *более 40 % ППС вовлечены в образовательные проекты* в рамках реализации новой практики;

– *открыто 2 новые лаборатории*: Лаборатория инноваций «Лаборатория юридической инноватики» и Лаборатория инноваций «Лаборатория информационной безопасности несовершеннолетних». В реализацию практики вовлечены также Лаборатория инноваций «LegalTech» и Лаборатория инноваций «Лаборатория цифрового государства»;

– *запущены новые программы рассредоточенной практики*, 20 программ стажировок в рамках «Цифровой кафедры»;

– *обновлены 5 магистерских программ* на основе нового метода с привлечением партнеров, в том числе и участников Консорциума «Инновационная юриспруденция»;

– в целях реализации новой образовательной модели было *привлечено более 30 партнеров Университета* (Право.Ру, ПАО «МТС-Банк», АО БАНК НБС,

Федеральная нотариальная палата, Федеральная палата адвокатов РФ, ФБК Право, ФАС России, Федеральное казначейство России, Контрольно-счетная палата Москвы, Мосгорсуд, ВЭБ РФ, Сбер-Лигал, Газпромнефть, Экспертные решения, ГУП «Московский метрополитен», Консультант Плюс, Агентство стратегических инициатив, Lidings, ООО «Вайлдберриз», Инфотропик Медиа (Infotropic Media) и др.;

– для создания гибких образовательных траекторий апробирована модель *«Сетевого конструктора» МГЮА*, в рамках которого запущены *4 сетевые программы* в партнерстве с ФГБОУ ВО «Псковский государственный университет», ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова», ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет» и ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», к 2036 году планируется пилотировать более 10 сетевых программ.

В Университете для повышения уровня интернационализации юридического образования активно ведется работа по **привлечению иностранных обучающихся и расширению партнерской сети** за счет заключения соглашений о сотрудничестве с иностранными организациями. Так, к 2024 году заключено более 35 соглашений и привлечено более 840 иностранных обучающихся.

Университет активно развивает направление дополнительного профессионального образования, предлагая широкий спектр возможностей для обучения и роста. Для студентов доступны специализированные программы ДПО, помогающие **сформировать «стыковые» с юриспруденцией компетенции и получить дополнительные квалификации** параллельно с получением высшего образования **(охвачено более 25% обучающихся университета)**. Параллельно реализуются более 11 коммерческих программ ДПО, разработанных в рамках программы «Приоритет-2030», ориентированные на потребности рынка труда и запросы специалистов из различных отраслей. Особое внимание уделяется **непрерывному профессиональному росту и развитию своих сотрудников**, поэтому ежегодно **более 30% сотрудников** проходят обучение по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации. К 2030 году и в перспективе до 2036 года планируется обеспечить участие не менее 70% сотрудников в программах, направленных на развитие их профессиональных компетенций и освоение новых навыков.

С 2022 года в Университете успешно реализуется **проект «Цифровая кафедра»** (подробнее в разделе – «Цифровая кафедра»). **Более 15 ИТ-компаний выступают партнерами.** В рамках проекта обучающиеся приобретают компетенции, необходимые для работы по новой профессии на стыке юриспруденции и IT – специалист по автоматизации юридических процессов. С 2022 по 2024 год обучение прошли 1813 человек **с присвоением квалификации «Менеджер по информационным технологиям».**

Университет выстраивает систему раннего **вовлечения в проектную деятельность талантливых и мотивированных школьников.** Открыто 9 профильных юридических классов в школах Москвы; заключено 68 соглашений о сотрудничестве с общеобразовательными организациями среднего образования. Для студентов также ведется **политика активного вовлечения в проекты Университета**, для чего созданы **открытые цифровые базы знаний** на онлайн-платформе Консорциума «Инновационная юриспруденция», а также научная социальная сеть онлайн-платформы, позволяющая присоединиться к проектам Университета и партнеров. Организовано *более 35 конференций, научных школ, круглых столов, мастер-классов, конкурсов*. Это поспособствовало тому, что в 2024 году **вовлечено более 49% обучающихся**, в сравнении за тот же период в 2023 году – 45%. В целях поддержки талантливых и активных обучающихся за период с 2023 года реализовано **6 именных стипендиальных программ с финансированием индустриальных партнеров, с общим фондом средств 620 000 рублей. К** 2036 году планируется запустить не менее 20 стипендиальных программ с партнерами.

Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по сравнению с 2021 годом **вырос в 1,3 раза.** Формирование прорывной научно-исследовательской политики Университета осуществляет Научно-исследовательский институт. Ключевыми показателем результативности научно-исследовательской деятельности является **рост публикационной активности.** К 2025 году общее количество публикаций составило 5088, из которых 45 индексируются в Web of Science Core Collection (WoS), 114 – в Russian Science Citation Index, 62 – в Scopus, 4152 – в РИНЦ. **Совокупный объем цитирований публикаций**, изданных за последние четыре года, составляет 22 007 единиц. Удалось **увеличить количество** ежегодно публикуемых монографий с 123 до 194. В РИНЦ Университет по количеству публикаций за последние 4 года **занимает 55 место** из 751 возможных, по количеству цитирований - **29 место** из 751.

Этот научный потенциал активно реализуется в рамках Стратегического проекта Университета, направленного на создание модели права для научно-технологического развития России. Для достижения поставленной цели сформирован портфель проектов нормативных актов, включающий **более 70 концепций и стратегий развития законодательства, 20 проектов федеральных нормативных правовых актов, рекомендации по внесению изменений в законодательство РФ, а также более 80 аналитических документов.** Эти инициативы направлены на опережающее развитие национальной правовой системы и укрепление законодательной базы страны.

В 2021 году Университет вошел в число **250 лучших вузов мира** в категории «Право и юридическое образование» (Law and Legal Studies) согласно рейтингу QS World University Rankings, поднявшись на 50 позиций по сравнению с 2020 годом. В 2024 году Университет достиг **ТОП-200**, продолжая демонстрировать устойчивый рост.

Ежегодно Университет повышает свои позиции в **ТОП-100 лучших российских вузов по версии RAEX** (с 32 места в 2021 году до 26 места в 2024 году). В 2024 году вуз поднялся на 14 место в рейтинге лучших университетов России по уровню востребованности выпускников среди работодателей, улучшив свою позицию по сравнению с предыдущим периодом, когда занимал 19 место. Университет ежегодно входит в **ТОП-100 лучших вузов** России по версии Forbes, заняв в 2024 году 35 место в рейтинге.

Институты Университета традиционно занимают лидирующие позиции в рейтинге лучших факультетов и вузов Москвы по направлению «Юриспруденция» по версии HeadHunter. Университет входит в **ТОП-5** вузов по уровню зарплат выпускников по версии портала «Superjob».

Университет развивает собственные **научные журналы.** С 2022 года журнал Kutafin Law Review включен в международную базу данных Scopus (содержит публикации типа «Article», «Review»), по результатам ранжирования в 2024 году журналу **присвоен квартиль Q2** по рейтингу SJR (Scientific Journal Rankings), при этом в 2023 году журнал относился к категории Q4. В октябре 2024 г. журнал «Российское право онлайн» был включен в перечень ВАК России с присвоением **категории К3.** Журналы Университета Lex russica, Актуальные проблемы российского права, Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА),

включенные в перечень ВАК России, **входят в первую категорию (К1),** Журналу «Право и цифровая экономика», включенному в перечень ВАК России в 2022 г., **присвоена категория К2**. Журналы Университета ежегодно улучшают позиции в рейтинге РИНЦ по тематике «Государство и право. Юридические науки»: Lex russica – **15 место** (2021 г. – 19); Актуальные проблемы российского права – 27 место (2021 г. – 33); Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) – **53 место** (2021 г. – 75); Право и цифровая экономика – 80 место (2021 г. -105); Kutafin Law Review – 29 место (2021 г. – 123).

По итогам экспертизы РАН кластерных проектов, представленной в 2023 году, Университет получил высокую **оценку – 4,29 из 5 баллов**; **2 кластерных проекта признаны обладающими мировой новизной, 5 проектов признаны обладающими национальной новизной**.

С каждым годом Университет активно **развивает сотрудничество** с новыми партнерами, и в 2024 году **количество организаций-партнеров превысило 200.** Этот показатель продолжает расти. В планах Университета — *дальнейшее расширение партнерской сети, укрепление существующих отношений и установление новых перспективных контактов в различных сферах.* В частности, развитие перспективного сотрудничества с «Лигой вузов Газпром нефти» как вектор сотрудничества между компанией «Газпром нефть» с университетами и институтами.

В рамках повышения эффективности политики управления человеческим капиталом в Университете произошло **увеличение числа работников** из числа профессорско-преподавательского и административного состава, **задействованных в проектной деятельности (**в 2024 году 59 %, 2023 году 55 %, 2022 году 45%). **Доля работников в возрасте до 39 лет** в общей численности научно-педагогического состава увеличилась с 27% в 2021 году до 30,13% в 2024 году.

Университет активно трансформирует **финансовую модель** в контексте изменения удельного финансового веса отдельных направлений деятельности: рост доходов от НИОКР, реализации программ ДПО, отчуждения результатов интеллектуальной деятельности (по состоянию на 2025 год реализация программ ДПО составила 215,2 млн.руб; в 2023 году 201,7 млн.руб.). **Общий объем доходов Университета** из всех источников финансирования образовательной организации за период 2021–2024 гг. **вырос более чем на 20%.** При этом активно привлекаются **внебюджетные**

средства – в 2024 году было привлечено 80 млн. рублей, тогда как в 2022 году – 20 млн. Также поэтапно **увеличивается заработная плата работников** – на текущий момент отношение заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона **составило 272,1%.** Растет направление коммерциализации исследований и разработок: **объем доходов от консалтинговой деятельности за 2024 год составил более 40 млн. рублей** (в 2023 году – более 20 млн. рублей).

Университетом активно развивается «Маркетплейс МГЮА» **за 2024 год Университетом был получено 702 заказа,** к 2036 году планируется увеличение количества заявок в 5 раз.

Общая **площадь зданий (помещений)** выросла с 97705 кв.м. в 2021 году до 113845.30 кв.м. в 2024 г. В 2024 году **открыт учебный корпус,** расположенный по адресу: г. Москва, ул. Бакунинская, д. 13, в котором по образовательным программам бакалавриата и магистратуры обучается более 1600 человек. В качестве **приращения материальной базы** в 2024 году Университету на праве оперативного управления было передано здание по адресу: г. Москва, ул. Большая Серпуховская, д. 60А общей площадью 1 425,9 кв. м. Здание планируется использовать для создания там дополнительной площадки для Проектного офиса, размещения иного административного персонала Программы развития вуза, для работы с партнерами Университета, для проектирования и запуска отдельных цифровых проектов Университета. В 2024 году в Университете в режиме опытной эксплуатации начал работу многофункциональный центр.

На текущем этапе развития Университета сформировалась уникальная экосистема, объединяющая сильный научный коллектив, критическую массу фундаментальных знаний и устойчивый спрос на инновации. Уже реализован ряд прорывных инициатив, аккумулированы ключевые компетенции и ресурсы, а процессы институционального реформирования продолжают набирать обороты. Это создает мощный задел для масштабной трансформации: от монопрофильного ведущего университета — к инновационному, системообразующему центру как для юридической, так и технологической отрасли. Университет готов стать драйвером технологического лидерства в контексте права для НТР.

1.4. Вызовы, стоящие перед университетом

1. Ключевой вызов для технологического лидерства России в мире обусловлен **критически низким уровнем развития регуляторики в стране. Это**

валидируется данными Глобального инновационного индекса ВОИС, в котором Россия в 2025 году занимает 60 строчку из 139 стран. Среди 7 составляющих индекса Россия находится на 123 месте по показателю «институты», который объединяет «институциональную среду», «нормативно-правовую базу» и «деловую среду». При этом по показателям «качество правового регулирования»и «регуляторика» Россия находится на 131 и 132 местах соответственно. Такое положение дел является зоной высокого странового риска.

Кроме того, внутри страны, несмотря на высокую исследовательскую активность (по данным за 2023 г., вузы и НИИ подают 52 % заявок на изобретения), лишь 8,3 % зарегистрированных изобретений используются в промышленности; только 8,2 % договоров о распоряжении исключительным правом на изобретения заключены вузами и НИИ. Срок вывода технологического продукта на рынок в условиях нормативной неопределённости увеличивается на 2–3 года, что критически снижает его актуальность, инвестиционную привлекательность и возможности достижения технологического лидерства. Более 60% технологических стартапов в России прекращают деятельность в первые два года.

Одна из ключевых проблем в этой связи – **неразвитая организационно-правовая инфраструктура инноваций,** запаздывающий характер нормативного регулирования, системная нормативная несогласованность и незрелость, отсутствие методологии и культуры правового инжиниринга при проектировании и запуске высокотехнологических проектов, недостаточность правовой компетентности. Это создает разрывы во взаимодействии науки, промышленности, бизнеса и государства в сфере высокотехнологичных разработок, а также порождает внутригосударственные и страновые риски неэффективности трансфера технологий и утраты технологического лидерства.

Данный системный вызов также усиливается отраслевыми вызовами, представленными ниже.

2.Постфактумная логика права vs. научно-технологическое лидерство: один из **главных вызовов для юридических вузов**. Традиционный подход к праву выражается в его конституировании в постфактумной логике: «меняется социум – меняется право». Сложился социальный стереотип, что право всегда опаздывает, выполняет роль «догоняющего», что противоречит лидерству. Это исторически приводило и в настоящее время **приводит к колоссальным ограничениям,**

рискам и потерям в контексте мирового лидерства России (защита интеллектуальной собственности, патентование, спорт, медицина, информационная безопасность, киберсреда и технологии искусственного интеллекта, правовое регулирование проектов класса «мегасайенс» и пр.). **Научно-технологическое лидерство России невозможно без соответствующей ему правовой основы**, что достижимо путем перестройки самого подхода к праву: перехода к антефактумной (ante factum) логике, правовому прогнозированию и диффундированию правовой и инновационной научно-технологической материй, что достижимо путем реальной междисциплинарности.

Этот вызов осознан Университетом, ответом на него выработан Новый исследовательский протокол **прогнозной юридической науки**, выстроена система управления инновационным знанием (Наука. Инновации. Коммерциализация (НИКа), основной исследовательский фокус Университета направлен на инновационную юриспруденцию и модель права для НТР. В антефактумной логике спроектирована вся Программа развития Университета.

Университет в рамках Программы Приоритет 2030 сфокусировался на инновационной юриспруденции, на формировании модели права для НТР, на прогностической методологии, предиктивной аналитике, опережающем обучении. Право не просто должно сопровождать технологическое развитие, но обеспечивать лидерство. Это требует подготовки новых категорий юристов – в этой связи Университетом спроектирована модель подготовки юристов будущего, а также появление новых типов юридических профессий для технологичной и инновационной экономики, среди которых специалист по правовому инжинирингу (лигал-инженер), запрос на которых в мире стремительно растет.

3.Аналоговый мир vs. «цифра»: высока степень вероятности невозврата к полностью аналоговому образованию при нарастании риска избыточной цифровизации. Вызовом является поиск баланса и построение оптимальных образовательных моделей, обеспечивающих высокое качество образования и его адекватность социальному и государственному запросу.

В Университете спроектированы и апробированы смешанные модели обучения, проведено массовое переобучение ППС новым цифровым компетенциям, смоделированы новые виды практик по получению цифровых компетенций,

внедряются иные прорывные форматы цифровой работы, закуплены и оборудуются гибридные аудитории.

Ключевым вызовом для Университета является трансформация профессии юриста под влиянием технологии искусственного интеллекта. В исследовании Goldman Sachs Global Investment Research 2024 года[1] отмечается, что юриспруденция занимает 3 место среди разных профессиональных областей, максимально подверженных воздействию технологий ИИ. СБЕР разрабатывает в партнерстве с Университетом домен «Право и юриспруденция» на основе GigaChat, создавая цифрового помощника юриста; в Китае запущен первый в мире ИИ-судья; многие страны мира ведут подобные разработки. В Университете проблеме трансформации юридической профессии уделяется значительное внимание, в т.ч. в рамках Лаборатории юридической инноватики, в 2024 году подготовлен Атлас трансформации юридической профессии, выпущен первый в мире комплексный учебник по Инновационной юриспруденции. В настоящее время Университетом запущен проект по созданию Цифровой юридической долины МГЮА открытого типа в сотрудничестве с ключевыми вендорами, что позволит трансформировать образование и готовить будущих юристов с учетом вызовов цифрового мира.

4.Отраслевые системы vs. инновационное знание: для права характерна традиционная отраслевая структура, которая, однако, не позволяет сегодня отвечать на большие вызовы и запросы на инновационное и технологическое развитие. Юридические университеты и факультеты также строятся в логике отраслевого (кафедрального) деления. При этом инновационное знание формируется в межпредметных, «стыковых» областях, сложные вопросы, сопряженные с нормированием новых, зарождающихся или прогнозируемых общественных отношений не укладываются в отраслевую рамку. Генерация инновационного знания и управление инновациями требуют серьезной институциональной трансформации, построения сетей партнерств, системной интеграции всего Университета в процесс изменения.

В Университете имеются серьезные заделы для: 1) трансформации права по кластерному принципу, заложены основы новой системно-структурной организации (таксономии) права; 2) институциональной трансформации: созданы межотраслевые Центры компетенций, построены сети партнерств, Консорциум «Инновационная юриспруденция», спроектирована и запущена Система управления инновационной деятельностью (СУИД).

5.Социогуманитарный профиль деятельности vs. коммерциализация результатов деятельности: отсутствует основной индустриальный партнер-выгодоприобретатель продуктов Университета; часто выгодоприобретателем являются органы государственной власти, в связи с чем коммерциализация осложнена; индустриальные партнеры имеют свои крупные юридические департаменты для решения юридических задач; объем финансирования НИОКР в гуманитарной сфере сокращается.

Университетом акцептирован данный вызов, смоделированы и апробируются формы коммерциализации результатов, созданы условия для развития предпринимательской культуры, разработан и пилотирован инновационный проект «Маркетплейс образовательных товаров и услуг».

6.Демографические, политические, социально-экономические риски и иные ограничения могут быть отнесены к труднопрогнозируемым и/или сложнопреодолимым. Работа с этими рисками встроена в функционал Центра управления изменениями Университета (блок управления рисками и ограничениями), а также оптимизируется за счет перехода на проактивную методологию управления стратегическим развитием и автоматизацию процессов управления данными.

[1] https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2023/03/27/d64e052b-0f6e-45d7-967b-d7be35fabd16.html

2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА: ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ И ЕЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

2.1. Миссия и видение развития университета

Миссия Университета – *право для лидерства* - генерация инновационных знаний в области права, представляющих собой ценностные, гуманистические и правовые механизмы, позволяющие обеспечивать технологическое и социально-гуманитарное лидерство России, моделировать и преображать посредством правового инжиниринга социальную, информационную, природную, биологическую, техно- и пространственную среды на национальном и глобальном уровнях.

Видение развития Университета сопряжено с национальными целями Российской Федерации, реализацией целевой модели инновационного университета (раздел 2.2) и двумя ключевыми контурами трансформации:

– трансформацией права в условиях больших вызовов, стратегического государственного целеполагания в области технологического лидерства России и странового лидерства в новом мироустройстве;

– трансформацией юридической профессии (юридической функции) в условиях больших вызовов и смены научно-технологического уклада, подготовкой юридических кадров для ускорения технологических проектов и правового сопровождения технологического развития России.

Видение развития строится на основе осознанной Университетом **ценности** инновационного потенциала права, который обладает социально-значимым эффектом в двух измерениях:

- как *самостоятельная правовая инновация* – новая правовая модель регулирования общественных отношений, позволяющая добиться социально-гуманитарного и технологического лидерства (например, новая правовая модель регулирования квантовых, генетических, природоподобных технологий, автономного транспорта, технологий искусственного интеллекта и пр.);
- как *интегрированная правовая инновация*, встроенная в процесс создания технологии, технологического продукта, направленная на обеспечение

правового инжиниринга как совокупности технологий трансформации нормативной инфраструктуры для повышения эффективности инновационной (технологической) деятельности и формирование организационно-правовых основ для технологического лидерства.

Университет в своем видении развития исходит из обоснованной гипотезы о недостижимости технологического и социально-гуманитарного лидерства без соответствующей правовой надстройки и компетентностного юридического ядра у акторов такого лидерства, требующего целенаправленного формирования и фокусировки на нем.

Еще одной ценностью, влияющей на видение развития Университета, выступает академическая культура инноваций – инновационная среда, которая самопорождает, самоподдерживает и самовоспроизводит запрос на инновации и обеспечивает переход к социо- и государство-ориентированной инновационной культуре, предполагающей значительные инвестиции в политику развития человеческого потенциала, международную конкуренцию за привлечение талантливых и высококвалифицированных работников, соответствующую внутреннюю трансформацию Университета и редизайн партнерского взаимодействия с индустрией.

Университет также формирует видение развития с учетом осознания собственной социальной и профессиональной ответственности и соответствующих **долгосрочных планов** в части:

1) *моделирования правовой надстройки*, адекватной меняющемуся базису и *способной обеспечивать опережающее научно-технологическое развитие и страновое лидерство России*, формируя **новую модель права для научно-технологического развития** (далее – модель права для НТР) (в совокупности социоправа, экоправа, права устойчивого развития, биоправа, киберправа, техноправа, геоправа, бизнес-права);

2) формирования и обеспечения новой *сквозной межотраслевой функции* **правового инжиниринга** как совокупности правовых технологий на уровнях нормотворчества и правоприменения, ведущей к формированию новой методологии организации правового регулирования для технологичных и инновационных отраслей экономики, трансфера технологий, ускорения реализации технологических проектов и достижения технологического лидерства России;

3) **подготовки юристов для технологического лидерства и лигал-инженеров,** способных работать в сложных, междисциплинарных областях, где возникают или прогнозируются новые типы общественных отношений, и имеющих компетенции по моделированию новой правовой реальности, а также применения сквозной технологии искусственного интеллекта в органах публичной власти, экономике, бизнесе, промышленности и социальной сфере;

4) *формирования* **надпрофессиональной правовой компетенции** в контексте правового сопровождения трансфера технологий для появления новых форм организации и существенного сокращения сроков появления и трансфера технологий на российский и международный уровень, в т.ч. посредством моделирования интеллектуальных систем управления результатами интеллектуальной деятельности (РИД).

Видение развития Университета тесно сопряжено и соответствует национальным целям[1], Стратегии НТР[2], приоритетным направлениям НТР и важнейшим наукоемким технологиям[3], национальным проектам, в т.ч. направленным на достижение технологического лидерства.

[1] Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 года № 309 (далее – Указ Президента РФ № 309).

[2] Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145 (далее – Стратегия НТР).

[3] Указ Президента «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» от 18 июня 2024 года № 529 (далее – Указ Президента № 529).

2.2. Целевая модель развития университета

Целевая модель развития Университета – *инновационный университет*, формирующий модель **инновационной юриспруденции** в двух разрезах:

– модель права для НТР и инновационного развития страны, ориентированную на технологизацию социума и экономики, достижение технологического лидерства и иных национальных целей России посредством построения новой, более эффективной технологии правового инжиниринга;

– модель юридической функции, сопряженную с формированием новых компетенций работы с большими вызовами в условиях технологизации социума и в междисциплинарных средах биотеха, лигалтеха, финтеха, экотеха, регтеха, нейротеха, гринтеха, нанотеха, диджиталтеха, а также в иных высокотехнологичных кластерах юриспруденции (право искусственного интеллекта, право квантовых коммуникаций, правовое сопровождение генетических исследований, правовое сопровождение управления данными и пр.).

К характеристикам целевой модели «инновационный университет» отнесены:

- моделирование *инновационной юриспруденции* для правового обеспечения социально-гуманитарного и научно-технологического лидерства страны в условиях больших вызовов и возрастания сложности мироустройства; становление *новой правовой таксономии* в совокупности экоправа, биоправа, киберправа, геоправа, социоправа, техноправа, права устойчивого развития и иных новых кластерных областей права как основы новой правовой архитектуры для меняющегося социума и комплексного нормирования социальной, информационной, природной, биологической, пространственной и техносред; редизайн гуманистической парадигмы права с учетом конституционных, социально-экономических, культурных, нравственных ценностей российского государства;

- генерация и конституирование правовых инноваций как важнейшего ресурса развития Университета, региона, социума, государства и построение *инновационной юридической экосистемы* в целях синергии человеческих, знаниевых, компетентностных, организационных, финансовых и иных ресурсов;

- развитие *юридической инноватики*, исследование эмерджентных свойств юридической системы, построение масштабируемых инновационных моделей и продуктов для юридических вузов/факультетов и классических университетов страны;

- моделирование *права для НТР*, широкое внедрение *технологий правового инжиниринга* для правового сопровождения процессов достижения

технологического лидерства России;

- построение *системы управления инновационной деятельностью* (СУИД) и институциональная трансформация Университета;

- *переход к продукт-ориентированному партнерству* и значительное расширение сети партнерств с ведущими стейкхолдерами, предприятиями реального сектора экономики, представителями науки, образования и индустрии, развитие Консорциума «Инновационная юриспруденция» (далее – Консорциум);

-формирование *нового научно-исследовательского протокола* прогнозной юридической науки и построение масштабируемой модели коммерциализации РИД, а также *цифровой витрины объектов интеллектуальной собственности для индустрии*;

- широкое внедрение *модели интегрированного, опережающего (НТЮ-образования: Наука. Технологии. Юриспруденция) и продукт-ориентированного юридического образования*;

- формирование на базе МГЮА *Единого центра ответственности для получения надпрофессиональной компетенции по правовому сопровождению технологического предпринимательства и трансфера технологий*;

- достижение лидерства в области инновационной юриспруденции в РФ, а также в рамках ЕАЭС, БРИКС+, СНГ, и интеграционных объединений;

- формирование кадрового лидерского резерва и развитие культуры инноваций.

В целевую модель к 2030 г. и в перспективе до 2036 г. заложено построение в Университете *инновационной юридической экосистемы,* а также развитие системы управления инновационной деятельностью (далее – СУИД), начало которой положено в 2024 году, как систематизированного и структурированного набора элементов, практик и принципов, которые определяют содержание процессов, мероприятий и процедур, направленных на достижение целевой модели «инновационного университета», на устойчивое формирование, поддержание и постоянное совершенствование инновационной деятельности в вузе, а также развитие инновационной академической культуры.

Целями развития СУИД являются:

- трансформация Университета по модели инновационного, развитие направления инновационной юриспруденции («меняемся сами») - предполагает соразвитие и редизайн таких политик Университета, как: управление стратегическим развитием, управление проектами, управление инновационным знанием «НИКа» (наука, инновации, коммерциализация), управление трансформацией образования, культура инноваций и развитие человеческого потенциала и др.;

- формирование новой модели права – права для НТР («меняем среду») – предполагает перестройку форматов коммуникации с внешними (в т.ч. индустриальными) партнерами, переход к продуктовой логике взаимодействия, встраивание в цепочки создания инновационных, в т.ч. технологичных, продуктов и напрямую влияет на такие политики Университета, как: управление стратегическим развитием, управление проектами, управление инновационным знанием «НИКа» (наука, инновации, коммерциализация), управление партнерствами и др.

Системная реализация всех элементов СУИД (далее в разделе 2.5) в их совокупности максимизирует раскрытие потенциала вуза и повышает эффективность инновационной, а также иных видов деятельности внутри и вовне.

В перспективе до 2030 года Университет планирует:

- сформировать целевую модель «инновационный университет»;

- выработать и частично апробировать новую модель права для НТР, стать основным в России Центром компетенций в области права для НТР;

- валидировать новую методологию «инновационной юриспруденции» через призму социальных рисков и установления правовых рамок (риск-ориентированное правовое регулирование); и через призму возможностей и формирования правовых основ для достижения странового лидерства (прорывное экспериментальное регулирование);

- обеспечить правовой инжиниринг в отношении значительной части приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий.

В перспективе до 2036 года Университет планирует:

- обеспечить правовой инжиниринг в отношении приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий, а также тех технологий, которые будут

прогнозироваться в контексте больших вызовов и развития НТР;

- стать междисциплинарным и межотраслевым российским Центром правового инжиниринга (от RND до внедрения правовой инновации).

Отдельные качественные и количественные характеристики целевой модели также раскрываются через ключевые принципы осуществления деятельности и политики (раздел 2.3), стратегические цели и стратегии их достижения (раздел 3).

Достижение целевой модели и трансформация отдельных политик Университета опираются на следующие принципы:

а) неразрывность научно-технологического развития страны и формирования опережающей правовой рамки за счет сквозной межотраслевой функции правового инжиниринга;

б) фокусировка и сосредоточение внутренних и внешних ресурсов (интеллектуальных, организационных, финансовых, инфраструктурных) на правовых инновациях, в т.ч. и в первую очередь интегрированных в процесс обеспечения технологического лидерства страны;

в) тесная связь целеполагания, стратегического планирования и процессов трансформации Университета в рамках комплексной системы управления инновационным развитием (СУИД);

г) сопряженность и взаимосвязанность научно-технологического лидерства с социально-гуманитарным развитием страны, в т.ч. в области права и юриспруденции.

Отдельные политики и принципы их построения сопрягаются в Программе развития со стратегическими целями и стратегиями их достижения, где заложены количественные и качественные показатели (индикаторы), используемые для оценки эффективности и прогресса реализуемых стратегий и достижения целевой модели.

2.3. Описание принципов осуществления деятельности университета (по ключевым направлениям)

2.3.1. Научно-исследовательская политика

Политика управления инновационным знанием (Наука. Инновации. Коммерциализация (НИКа): научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации.

Данная политика рассматривается как комплексная и предполагает новую организацию юридической науки, формирование нового научно-исследовательского протокола прогнозной юридической науки и выработку модели права для НТР как комплексного и многомерного явления.

Ключевыми правилами и принципами политики управления инновационным знанием НИКа выступают:

- конституирование модели инновационной юриспруденции в программной логике и декомпозиции на кластерные проекты киберправо, техноправо, экоправо, геоправо, право устойчивого развития, социоправо, бизнес-право и биоправо, которые могут меняться с учетом больших вызовов и национальных приоритетов НТР;
- приоритизация и фокусировка научно-исследовательской повестки в контексте технологизации права, выработки модели права для НТР, с учетом стратегического технологического проекта, а также мировой исследовательской повестки, запросов индустрии и ресурсов членов Консорциума; способствование опережающему развитию законодательства РФ в инновационных сферах;
- формирование нового исследовательского протокола как алгоритма организации научных исследований, в основе которого лежит ориентация на правовую инновацию как особый вид продукта; рост доли внутренних затрат на исследования и разработки;
- построение продукт-ориентированных партнерств, выработка и применение технологий правового инжиниринга для целей ускорения инновационного цикла и запуска технологий и продуктов, а также коммерциализации РИД; рост доходов от МИП, НИОКР от реального сектора экономики и иных внебюджетных источников;
- динамика развития от российского Центра компетенций в области права для НТР до междисциплинарного и межотраслевого российского Центра правового инжиниринга (от RND до внедрения правовой инновации);
- развитие отраслевой цифровой платформы правовых инноваций, в т.ч. на базе онлайн-платформы Консорциума, а также построение инновационной

юридической экосистемы;

- интегрирование передовых научных знаний в опережающее образование;
- появление нового образа и компетентностного кода исследователя, обладающего международной конкурентоспособностью в сфере инновационной юриспруденции;
- развитие молодежной науки за счет сверхраннего погружения в инновационную научную среду, в т.ч. погружения в проектные и продуктовые команды Центров компетенций;
- дальнейшее развитие и последующее масштабирование Цифровой системы управления интеллектуальной собственностью (ЦСУИС), правовое сопровождение развития рынка интеллектуальной собственности в РФ; открытие Офиса трансфера технологий и правового инжиниринга; построение масштабируемой модели цифровой витрины объектов интеллектуальной собственности вузов для индустрии;
- интернационализация российской юридической науки и достижение лидерства в области инновационной юриспруденции.

2.3.2. Политика в области инноваций и коммерциализации

См. раздел Научно-исследовательская политика (Политика управления инновационным знанием (Наука. Инновации. Коммерциализация (НИКа): научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и коммерциализации.)

2.3.3. Образовательная политика

Политика управления трансформацией образования

Данная политика изначально запрограммирована Университетом как трансформационная по следующим причинам: а) ввиду сутевых изменений в предмете (*чему учить?*), вызванных парадигмальными социальными сдвигами – с ориентацией на инновационную юриспруденцию; б) ввиду изменения методологии и логистики образовательного процесса, в т.ч. в связи с российской реформой высшего образования (*как учить?*); в) ввиду глобальной трансформации юридической функции (профессии), в т.ч. в связи с распространением технологии искусственного интеллекта, а также в связи с запросом на правовые инновации. Данные факторы исследованы в рамках мировой практики, что и стало основой для

фиксирования наибольшего запроса на трансформацию в образовательной политике.

Ключевыми правилами и принципами политики управления трансформацией образования выступают:

- интегрированное и опережающее образование, что означает его наукоемкость и связанность с передовыми научными достижениями Университета, ускорение процессов их интеграции в образовательный процесс (через ОП, программы ДПО, образовательные инновационные компоненты и перестройку логистики образования);
- фокусировка на работу с талантами, вовлечение в проектную деятельность школьников; рост среднего балла ЕГЭ;
- формирование и масштабирование матрицы юридической инноватики в рамках работы уникальной Лаборатории юридической инноватики на базе Университета;
- выработка новой модели выпускника и нового компетентностного кода: от юриста-эксперта к юристу-партнеру и юристу-стратегу (для решения новых и наиболее сложных задач в условиях больших вызовов, запроса на инновационное развитие и достижение технологического лидерства). Запрос на такие компетенции сформулирован, в т.ч. в пп. б п. 31 *Стратегии научно-технологического развития РФ (утв. Указом Президента РФ № 145 от 28 февраля 2024 года*);
- трансформация предметной области по НТЮ-модели (Наука. Технологии. Юриспруденция) юридического образования (*чему учить?*). НТЮ-модель юридического образования выступает, своего рода, вариантом востребованного в мире STEM-образования[1] для юристов, обеспечивая подготовку специалистов для инновационной экономики, правового инжиниринга ее высокотехнологичных отраслей, готовых к правовому сопровождению и стимулированию НТР и социально-гуманитарного лидерства России. К новым предметным стыковым областям инновационной юриспруденции Университет относит киберправо, биоправо, геоправо, экоправо, право устойчивого развития, техноправо, бизнес-право, социоправо и другие кластерные области права;
- трансформация методологии по модели продукт-ориентированного юридического образования (*как учить*?) и формирование Нового образовательного протокола. Фокусировка на продукте, на правовой

инновации, позволяет изменить тип мышления и дать юристу смежные с техническими науками компетенции для повышения эффективности работы междисциплинарных команд над мегасложными проектами стратегического характера. Формирование функциональной матрицы ролей и ответственности за трансформацию образовательного процесса с учетом продукт-ориентированного индустриального партнерства;

- развитие Цифровой юридической долины открытого типа, объединяющей академическое сообщество, технологические компании, разработчиков российского программного обеспечения (ПО) (вендоров) для юридической деятельности, индустриальных партнеров, профессиональное сообщество и государственный сектор (вместе – резидентов ЦЮД) с целью продвижения и развития передовых цифровых технологий в юридической отрасли, получения цифровых компетенций юристами, разработки и запуска IT- и legaltech-проектов, формирования технологичного юридического сообщества, способного к правовому обеспечению и опережающему регулированию НТР России в контексте национальных целей Российской Федерации;
- эффективная реализация проекта Цифровая кафедра, нацеленного на получение дополнительной IT-компетенции в профессиональной области;
- исследование и интеграция в образование результатов моделирования трансформации юридической функции в контексте появления новых профессий лигал-инженеров, legaltech, legal operations-менеджеров, специалистов в сложных областях климатической повестки и повестки устойчивого развития, санкционной практике, практике управления технологиями искусственного интеллекта, практике управления данными, архитекторов отраслевых платформ и рынков НТИ (как рынков будущего), специалистов в области трансфера технологий и пр.; рост числа лиц, получивших дополнительные профессиональные компетенции; рост уровня трудоустройства студентов и выпускников;
- подготовка юристов будущего, юристов-стратегов, способных работать в сложных, междисциплинарных областях, где возникают или прогнозируются новые типы общественных отношений, и имеющих компетенции по моделированию новой правовой реальности, в т.ч. с учетом НТР России, а также применения сквозной технологии искусственного интеллекта в органах публичной власти, экономике и социальной сфере;
- рост индекса вовлеченности обучающихся в реализацию портфеля проектов Университета;

- рост показателя вовлеченности обучающихся в проекты и программы, направленные на профессиональное развитие;
- развитие сетевого и гибридного обучения с привлечением членов Консорциума, индустриальных партнеров, корпоративных университетов;
- интернационализация юридического образования, в т.ч. через концепт «инновационной юриспруденции», в рамках дружественных стран и объединений (СНГ, ЕАЭС, БРИКС и пр.), рост академической мобильности и числа иностранных обучающихся; открытие совместных научно-образовательных центров.

[1] STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) образование — это модель, объединяющая естественные науки и инженерные предметы в единую систему. В ее основе лежит интегративный подход: биологию, физику, химию и математику преподают не по отдельности, а в связи друг с другом для решения реальных технологических задач. Такой подход учит рассматривать проблемы в целом, а не в разрезе одной области науки или технологии.

2.3.4. Политика управления человеческим капиталом

Политика развития человеческого потенциала и формирования культуры инноваций

Данная политика является одной из основополагающих ввиду того, что реализация Программы развития предполагает серьезную трансформацию Университета, что актуализирует процессы управления изменениями, основанные на развитии человеческого потенциала и становлении новой корпоративной культуры. Достижение целевой модели «инновационного университета» невозможно без формирования культуры инноваций. Кадровые потребности артикулируются в двух плоскостях: а) в академическом пространстве: запрос на творческих преподавателей, исследователей мирового уровня или широкого мировоззрения, способных вести передовые научные исследования, активно публиковаться и создавать инновационное юридическое знание; б) в управленческой матрице – на руководителей разного уровня, способных формировать проектные междисциплинарные команды, управлять инновациями, акцептировать социальные запросы, выстраивать и реализовывать политики в условиях нестабильности, больших вызовов, смены парадигм, применять гибкие методики управления, заниматься коммерциализаций РИД и пр.

Ключевыми правилами и принципами политики развития человеческого потенциала и формирования культуры инноваций выступают:

- привлечение лучших абитуриентов и студентов, представителей образовательной, научной сферы и профессиональной отрасли, создание привлекательных условий для обучения и трудоустройства в Университете, построение гибких карьерных траекторий;
- стимулирование вовлеченности и рост индекса активности в реализации Программы развития и проектов Университета; формирование широких возможностей реализации проектов и линейки локальных нормативных актов о проектной и продуктовой деятельности в Университете;
- построение эффективной системы самовоспроизводства кадров за счет трудоустройства выпускников, привлечения молодых ученых (в т.ч. в целевую аспирантуру), обратного трансфера специалистов из отрасли в вуз;
- опережающая кадровая политика и политика формирования кадрового резерва; обучение НПР и АУП по дополнительным профессиональным программам для развития научно-исследовательских, образовательных, проектных и управленческих компетенций, языковых, когнитивных навыков, навыков работы с новыми технологиями, построения партнерских сетей, коммерциализации РИД, работы в МИП и привлечение НИОКР от реального сектора экономики;
- стимулирование прорывных исследований в рамках инновационной юриспруденции и подготовки диссертаций на соискание ученой степени кандидата и/или доктора наук;
- использование лучших практик управления изменениями и формирование системы управления инновационной деятельностью (СУИД), новой академической культуры инноваций для достижения целевой модели и стратегических направлений развития; получение новых компетенций в области правового инжиниринга для реализации стратегических проектов;
- достижение цифровой зрелости кадрового состава Университета для обеспечения реализации *Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования*, утвержденной Минобрнауки России;
- обеспечение академической мобильности, в т.ч. международной;
- социальная ответственность Университета перед коллективом;
- использование ресурсного потенциала партнеров, приглашение **лидеров отрасли для практико-ориентированной и проектной деятельности;**

систематическое обучение и повышение квалификации НПР в самых востребованных областях знаний; дальнейшее появление и развитие базовых кафедр; интеграция механизмов прямого (вуз – отрасли) и обратного трансфера (отрасль – вузу) в политику управления Университетом, формирование новых управленческих и проектных команд; формирование кросс-функциональных команд для обеспечения деятельности Центра управления изменениями, Центров компетенций и пр.;

- сопряжение политики развития человеческого потенциала и формирования культуры инноваций с молодежной политикой; трансляция университетских моделей успеха в студенческую среду; формирование нового образа преподавателя, исследователя, управленца для стимулирования интереса к университетской карьере; включение талантливых обучающихся в кадровый резерв Университета.

2.3.5. Кампусная и инфраструктурная политика

Данная политика обеспечивает условия, необходимые для реализации политики трансформации образования, политики управления партнерствами и других политик, так как способствует перестройке бизнес-процессов в Университете.

Ключевыми правилами и принципами кампусной и инфраструктурной политики выступают:

- комфортные кампусы и современные кластеры Университета: комфортная среда на всех площадках Университета путем организации многофункциональных, трансформируемых для обучения, исследования, коммуникации и иных видов деятельности пространств; модернизация и дооснащение образовательных, научных, спортивных, досуговых кластеров и пространств для самостоятельной работы, нетворкинга, проектной работы, организации студенческого самоуправления; оборудование Центров компетенций, новых лабораторий, стратегических академических единиц, стартап-площадок;
- привлечение ресурсов участников Консорциума, сетей партнерств, индустриальных партнеров, IT-компаний для реализации кампусной и инфраструктурной политики, в т.ч. при разворачивании Цифровой юридической долины Университета, а также реализации проектов Университета;

- многообразие типов пространств в Университета: аналоговое (аудиторное), гибридное – за счет оборудования гибридных аудиторий; сетевое – за счет перестройки форматов совместной работы с партнерами; цифровое – за счет масштабирования Цифровой юридической долины открытого типа; виртуального – за счет развития VR-лаборатории и интеграции уникальных VR-тренажеров в образовательный процесс и пр.;
- автоматизация типовых процессов и построение цифровой инфраструктуры по принципу «одного окна», дальнейшее совершенствование работы Многофункционального центра Университета;
- модернизация цифровой, информационно-технологической инфраструктуры и обеспечению реализации *Стратегии цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования,* утвержденной Министерством науки и высшего образования РФ в 2021 г.;
- дальнейшее моделирование и построение инновационной юридической экосистемы, цифровых сервисов, цифрового маркетплейса Университета, онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция», запуск отраслевой цифровой платформы юридических инноваций;
- развитие жилой инфраструктуры и социальной среды: увеличение числа мест в общежитиях для достижения 100 % обеспеченности нуждающихся в общежитии; повышение комфортности проживания в общежитиях, стандартов общественного питания; значительное увеличение жилого фонда для молодых ученых, преподавателей.

2.4. Финансовая модель

Общий объем доходов Университета из всех источников финансирования по состоянию на 01 января 2025 года составил 5 млрд 175 млн руб. Доля доходов из внебюджетных источников составила 59,3%, доля доходов из федерального бюджета 33,7%, доля доходов на целевые субсидии 7,0%.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года доходы Университета увеличились на 12,3%.

Рост доходов от образовательной деятельности осуществляется за счет внедрения новых ОП и увеличения контингента обучающихся, а также за счет повышения качества образования и конкурентоспособности ОП на рынке образовательных услуг.

Общий объем доходов за 2024 год от образовательной деятельности из всех источников составил 4 млрд 351 млн руб., что на 46,6 % превышает показатель аналогичного периода 2023 года (2 млрд 967 млн руб.). Доля доходов от образовательной деятельности в общих доходах Университета составила 84,0%.

Университетом внедрен эффективный контракт со всеми сотрудниками, включая НПР, реализовано поэтапное увеличение заработной платы работников (по состоянию на 01 января 2024 г. отношение заработной платы ППС к средней заработной плате по экономике региона составило 272,1%).

К основным задачам трансформации модели финансового обеспечения деятельности относятся повышение доли доходов от научных исследований и разработок; рост доли внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок; повышение доли доходов от реализации программ ДПО в общих доходах от образовательной деятельности; увеличение доли доходов из внебюджетных источников в общих доходах Университета; оптимизация затрат на реализацию ОП.

Выполнение задач предполагает переход системы финансового планирования от «затратной модели», основанной на определении нормативного объема средств для выполнения прогнозных объемов учебной нагрузки научно-педагогических работников, к модели «стратегического бюджета», содержащей механизмы поэтапного роста основных показателей эффективности деятельности Университета и обеспечивающей финансовую устойчивость организации в условиях воздействия негативных социально-экономических факторов, а также изменения параметров рынка образовательных услуг.

Направления и инструменты трансформации финансовой модели:

1. Мониторинг на основе политики управления стратегическим развитием и с использованием автоматизированной системы управления данными;
2. Распределение финансовой ответственности – бюджетирование структурных подразделений и проектных групп, формирующих собственные плановые показатели финансового результата;
3. Сбалансированная структура доходов и трансформация финансовой модели. Трансформация финансовой модели включает в себя задачи по изменению удельного финансового веса отдельных направлений его деятельности: на основе роста доходов от НИОКР от реального сектора экономики, реализации

программ ДПО, оказания экспертно-консультативных услуг и консалтинга, коммерциализации РИД, роста доходов от МИП и иных внебюджетных источников, расширения спектра реализуемых образовательных услуг, продукт-ориентированного партнерства в рамках Консорциума и т.д. К 2030 г. запланировано увеличение численности лиц, прошедших обучение по программам ДПО и объемов доходов от их реализации. Увеличение доходов от НИОКР к окончанию планового периода составит более 70%. Ядром доходной части бюджета остается реализация ОП: рост доходов в этой части запланирован за счет расширения предлагаемого набора ОП, расширения сетевой формы реализации ОП, применения смешанного формата обучения.

4. Оптимизация расходов – снижение удельных затрат на реализацию ОП осуществимо в рамках планирования нормативной эффективности учебного процесса и применения оптимальных параметров организации образовательной деятельности, в том числе с учетом цифровизации образовательного процесса.
5. Преодоление вызовов – достижение планируемых параметров финансовой модели основывается на прогнозировании социально-экономических факторов, способных оказать негативное влияние на систему образования: снижение платежеспособного спроса на обучение по программам высшего образования; отрицательная динамика демографических показателей; ухудшение международных отношений в части привлечения иностранцев и пр.

Университет предпринимает действия к трансформации финансовой модели в контексте изменения удельного финансового веса отдельных направлений деятельности: рост доходов от НИОКР, реализации программ ДПО, отчуждения результатов интеллектуальной деятельности (по состоянию на 01.01.2025 год реализация программ ДПО составила 215,2 млн.руб.; в 2023 году 201,7 млн.руб.).

2.5. Система управления университетом

Действующая система управления Университетом представляет собой гибридную структуру, для которой характерно наличие: жесткой матрицы (постоянно действующие органы и должностные лица) – для обеспечения политик: управления инновационным знанием (Наука. Инновации. Коммерциализация (НИКа)): научно-исследовательская политика и политика в области инноваций и

коммерциализации, управления трансформацией образования, управления партнерствами, развития человеческого потенциала и формирования культуры инноваций, кампусной и инфраструктурной, финансовой; мягкой матрицы (проектные рабочие группы, гибкие структуры, временные трудовые коллективы) – для управления проектной деятельностью Университета.

Приоритетное значение для **принятия управленческих решений** имеют мнения коллегиальных органов: Наблюдательного совета, Ученого совета, Комитета по трансформации, Комиссии для принятия решения о стимулирующих надбавках по итогам результатов реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», Экспертного совета Программы развития, а также Центра управления изменениями и Центров компетенций как кросс-функциональных команд.

Комитет по трансформации формируется из числа основных стейкхолдеров трансформации (ректора и проректоров, руководителей отдельных управлений, представителей индустрии) для систематической и интегрирующей весь Университет работы по следованию миссии, построению целевой модели, выполнению стратегического проекта, реализации политик.

Комитет по трансформации при утверждении Дорожной карты по реализации Программы развития на каждый год руководствуется системой этапного финансирования проектов, а также принципом «stage-gate»: финансированием последующих этапов проекта (от методологии к пилоту, от пилота к тиражированию), оценивает достижение Центрами компетенций, руководителями проектов конкретных, измеримых результатов предыдущего этапа, верифицированных партнёрами.

Центры компетенций формируются по предметным областям проектов на стыке юриспруденции и технического, естественно-научного и социально-гуманитарного знания, в том числе в области киберправа, технoправа, биоправа, экоправа, геоправа, социоправа, бизнес-права, права устойчивого развития и в других направлениях как междисциплинарные структуры, объединяющие ведущих ученых Университета, России и мира, а также представителей реального сектора экономики, участников Консорциума и сетей партнерств. Планируется открытие не менее 8 Центров компетенций для формирования инновационного юридического знания, проведения фронтирных исследований, развития юридической науки и

образования и трансформации знаниевого капитала в компетентностный ресурс с целью преобразования социальной среды и решения полифункциональных юридических задач. Планируется наделение Центров компетенций достаточной автономией в принятии решений, в том числе в вопросах бюджетирования. Центры компетенций самостоятельно формируют повестку своей деятельности; основным источником финансирования их деятельности являются средства субсидии, а также собственные средства Университета от приносящей доход деятельности в форме софинансирования.

Для обеспечения реализации Программы создан **Центр управления изменениями** как проектный офис, к компетенции которого относятся следующие блоки: **управление трансформацией (управление изменениями); управление инновационными проектами; управление рисками и ограничениями; управление академической культурой инноваций; управление коммуникациями, управление Консорциумом; реализация проекта «Цифровые кафедры».** Центр осуществляет контроль за трансформацией и реализацией стратегического проекта и политик; проводит аудит и оценивает событийные, социальные, ресурсные, временные, кадровые, организационные, финансовые и иные риски и ограничения для целей оптимизации деятельности; занимается разработкой методик формирования юридической инноватики, академической культуры инноваций; наиболее активно участвует в формировании экосистемной политики, развивает сети партнерств с лидерами отрасли, стейкхолдерами в области реализации стратегического проекта и политик Университета. Центр опирается на мировые методики и инструменты управления изменениями Agile, Prosci, ADKAR и др.

Комиссия для принятия решения о стимулирующих надбавках по итогам результатов реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», в соответствии с Положением о порядке осуществления расходов в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», утверждает среднее количество баллов за виды результатов (продуктов) и среднюю стоимость балла, рассматривает отчеты о результатах реализации проектов с учетом доли участия работников и баллов по каждому результату, утверждает методику расчета стимулирующих надбавок (протоколы заседания Комиссии для принятия решения о стимулирующих надбавках по итогам результатов реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030»).

Экспертный совет Программы развития формируется в целях повышения эффективности реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», а также для консультирования, формирования экспертных мнений и независимой оценки деятельности Университета.

Запланированный к открытию **Офис трансфера технологий и правового инжиниринга** будет способствовать построению эффективной системы управления и защиты РИД, обеспечению трансфера научных разработок в реальный сектор экономики; созданию и актуализации информационной системы управления интеллектуальной собственностью в вузе и интеграцию технологий правового инжиниринга во все проекты в рамках стратегического технологического проекта.

Трансформация системы управления Университетом имеет два контура:

1) внутренний, направленный на создание системы инноваций, синергию ресурсов, реализацию тримодальной системы управления (run – change – disrupt) для стимулирования изменений и прорывных исследований и проектов в соответствии с целевой моделью Университета;

2) внешний, нацеленный на трансфер инновационного юридического знания и результатов реализации Программы Университета вовне, формирование инновационной экосистемы, развитие сетей партнерств для влияния Университета на обеспечение научно-технологического и социально-гуманитарного лидерства России.

Все **основные планируемые изменения в системе управления** могут быть классифицированы на:

1) **институциональные**, связанные с созданием Комитета по трансформации, Центра управления изменениями, Центров компетенций, лабораторий и иных стратегических академических единиц (САЕ) и пр.;

2) **ментальные изменения**: самая трудоемкая составляющая изменений – перенастройка всего Университета в духе формирования инновационной среды для перехода к целевой модели инновационного университета;

3) **содержательные (продуктовые) изменения:** достижение целей реализации Программы, получение новых продуктов, результатов, важных для системы

образования, отрасли, общества и государства;

4) **цифровые изменения:** цифровизация процессов, систем, форматов коммуникации, обеспечение цифровой связанности и комплексная модернизация системы управления на основе модели цифрового университета.

С учетом указанных вызовов трансформации системы управления и условия сохранения идентичности Университета был разработан **Кодекс развития системы управления инновационной деятельностью в вузе «Лексагон» (Кодекс развития СУИД «Лексагон»)**, не имеющий аналогов в российском академическом сообществе. Указанный кодекс нацелен на создание комплексной системы управления инновациями.

Кодекс развития СУИД «Лексагон» в вузе представляет собой систематизированный и структурированный набор элементов, практик и принципов, которые определяют содержание процессов, мероприятий и процедур, направленных на достижение целевой модели инновационного университета, на устойчивое формирование, поддержание и постоянное совершенствование инновационной деятельности в вузе, а также развитие инновационной академической культуры.

Кодекс определяет основные элементы, практики и принципы построения СУИД, а также описывает организацию бизнес-процессов управления инновациями в вузе.

Целью Кодекса является построение СУИД и ее совершенствование внутри Университета, Консорциума «Инновационная юриспруденция», сети партнерств, а также ее масштабирование на вузы России и иных государств.

Элементы СУИД выделены с учетом их функционального назначения и представляют собой структурированную систему управленческих практик и принципов, которые должны учитываться при организации всех процессов, мероприятий и процедур в вузе, имеющих инновационную составляющую.

Системная реализация всех элементов в их совокупности максимизирует раскрытие потенциала вуза и повышает эффективность инновационной, а также иных видов деятельности вуза внутри и вовне.

Выделено 6 равнозначных и взаимосвязанных элементов СУИД:

1. **Управление стратегическим развитием** (проактивная система управления программой развития Университета с системой метрик и показателей эффективности, в т.ч. для филиалов, построение системы стратегического планирования не только на уровне Университета, но и институтов, кафедр).
2. **Управление проектами** (построение системы управления проектной деятельностью: стратегическим проектом, кластерными проектами, проектами). В Университете разработана линейка локально-нормативных актов о проектной и продуктовой деятельности.
3. **Управление инновационным знанием «НИКа» (наука, инновации, коммерциализация),** в основе чего лежат: новый исследовательский протокол, новая таксономия юридической науки и права для НТР, цифровая система управления интеллектуальной собственностью (ЦСУИС).
4. **Управление трансформацией образования** (продукт-ориентированное образование в юридическом вузе).
5. **Управление партнерствами** (управление функциональным Консорциумом, Цифровой юридической долиной МГЮА, Маркетплейсом МГЮА и сетями партнерств).
6. **Культура инноваций и развитие человеческого потенциала** (управление изменениями, компетенциями, формирование системы построения кадрового резерва и новой системы организации труда).

Элементы СУИД выделены с учетом их функционального назначения и представляют собой структурированную систему управленческих практик и принципов, которые должны учитываться при организации всех процессов, мероприятий и процедур в Университете, имеющих инновационную составляющую.

Важно то, что каждый элемент имеет свои метрики и показатели эффективности, что важно при апробации и внедрении изменений, дает возможность оценить эффективность новых инструментов. Каждый элемент СУИД имеет степени зрелости, что придает СУИД свойства динамичности и непрерывности улучшений.

Системная реализация всех элементов в их совокупности максимизирует раскрытие потенциала вуза и повышает эффективность инновационной, а также иных видов деятельности вуза внутри и вовне.

Система управления университетом отвечает требованиям целевой модели Университета, а также соответствует лучшим российским и мировым практикам и оказывает значительное влияние на реализацию Программы развития.

Управление стратегическим развитием и проектами

Политика управления стратегическим развитием и проектами рассматривается Университетом как проактивная система управления Программой развития с системой метрик и показателей эффективности, включая матрицу ответственности всех структурных подразделений (кафедры, институты, управления и пр.). В 2024 году начат переход к автоматизированной системе управления данными в Университете для принятия управленческих решений. Проект должен быть в первой пилотной версии запущен в 2025 году, полноценно развернут не позднее 2028 года.

Ключевыми правилами и принципами политики управления стратегическим развитием и проектами выступают:

- сопряжение стратегического видения развития Университета и реализуемых проектов разного уровня с большими вызовами, национальными целями развития до 2030 и в перспективе до 2036 года, приоритетами НТР, национальными проектами, федеральными и региональными документами стратегического развития;
- стратегическое целеполагание всех подразделений Университета, которые максимально интегрируются в реализацию Программы развития, формируя собственные стратегии, дорожные карты и проекты для достижения общей целевой модели «инновационного университета», стратегических целей и в целях эффективной реализации стратегических проектов;
- программное развитие Университета как системное преобразование в контексте целевой модели всех ключевых политик Университета;
- введение системы разноуровневых количественных и качественных показателей эффективности (KPI) для оценки и динамики развития всего Университета и отдельных подразделений и построения эффективной системы управления;
- внедрение продуктового подхода с целью трансформации образовательной, научно-исследовательской политик, политики коммерциализации, управления

партнерствами, а также финансовой модели Университета и повышения эффективности Консорциума «Инновационная юриспруденция»;

- построение визионерского видения развития Университета в духе RND, предиктивной аналитики, прогнозирования и оценки эталонных мировых практик (бенчмарки);
- переход к применению больших данных для формирования системы управления и принятия управленческих решений, внедрение алгоритмов продвинутой аналитики, автоматизация, построение цифровых отраслевых экосистем и платформ (в частности, дальнейшее развитие онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция»);
- дальнейшее построение системы управления проектами разного уровня сложности: от стратегических (технологических) до кластерных (межотраслевых) и просто проектов с применением всего современного инструментария проектного управления;
- фокусировка при формировании портфеля проектов на достижение целевой модели, стратегических целей Университета, а также на приоритетные направления НТР России.

Управление партнерствами

Данная политика имеет принципиальное значение для Университета ввиду ее влияния на иные политики, а также на достижение целевой модели, стратегических целей и реализацию стратегических проектов.

В структуру партнерств Университета входят: образовательные организации, научно-исследовательские институты, министерства и ведомства, органы государственной власти, местного самоуправления, представители юридического сообщества, консалтинговые компании, адвокатские объединения, крупные работодатели, индустриальные партнеры, предприятия реального сектора экономики, высокотехнологические корпорации, представители бизнеса, некоммерческие организации, технопарки. Важной формой партнерства выступает Консорциум «Инновационная юриспруденция».

Ключевыми правилами и принципами политики управления партнерствами выступают:

- построение функциональных сетей партнерств сообразно политикам, стратегическим целям, портфелю проектов Университета; рост индикатора вовлеченности партнеров в проекты Университета, а также показателя встраивания Университета в цепочки создания продуктов партнеров;
- формирование матриц ролей и ответственности для разных политик Университета;
- интеграция представителей реального сектора экономики, индустриальных партнеров, высокотехнологичных компаний и профессионального сообщества в научно-образовательную повестку, в т.ч. в новых форматах Консорциума, Центра управления изменениями, Цифровой юридической долины открытого типа, Центров компетенций, Офиса трансфера технологий и правового инжиниринга и пр.;
- моделирование продукт-ориентированных партнерств с представителями реального сектора экономики и индустриальными партнерами, вузами и НИИ, членами Консорциума в рамках стратегических проектов Университета;
- построение организационно-правовых основ модели права для НТР и создания наукоемкого законодательства; обеспечение правового инжиниринга как способа трансформации нормативной инфраструктуры для повышения эффективности инновационной (технологической) деятельности российских компаний;
- широкое применение технологий правового инжиниринга в партнерстве с реальным сектором экономики в целях достижения технологического лидерства;
- создание на базе Университета Единого центра ответственности для получения неюридическими специалистами надпрофессиональной компетенции по правовому сопровождению трансфера технологий и технологического предпринимательства в целях влияния на достижение технологического лидерства, рост числа лиц, прошедших обучение по программам ДПО;
- управление функциональным Консорциумом «Инновационная юриспруденция»;
- запуск и поддержание отраслевой цифровой платформы юридических инноваций;
- рост индекса трудоустройства выпускников, в том числе рост числа целевых обучающихся; открытие базовых кафедр, а также совместных с представителями реального сектора экономики образовательных программ и

программ ДПО; формирование рейтинга вовлеченности индустрии в деятельность вузов.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

3.1. Описание стратегических целей развития университета и стратегии их достижения

Университетом определены следующие стратегические цели развития до 2030 года и на перспективу до 2036 года:

1. Развитие Университета как центра компетенций в области инновационной юриспруденции, правового прогнозирования и правового инжиниринга в России и на международной арене.
2. Формирование модели трансформации юридической функции (профессии) и подготовка кадров для технологического лидерства.
3. Развитие продукт-ориентированных партнерств для ускорения создания инноваций и обеспечения трансфера технологий.
4. Формирование инновационной юридической экосистемы правового сопровождения технологического лидерства России.

3.2. Стратегическая цель №1 - Развитие Университета как центра компетенций в области инновационной юриспруденции, правового прогнозирования и правового инжиниринга в России и на международной арене.

3.2.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Постановка новых национальных целей на 2030 г. и в перспективе до 2036 года, переосмысление больших вызовов и роли России в мировой повестке, утверждение Стратегии НТР РФ, приоритетных направлений НТР и перечня важнейших наукоемких технологий требуют разработки новой правовой таксономии, для выработки и апробации которой в Университете был запущен стратегический проект «Инновационная юриспруденция».

Инновационная юриспруденция рассматривается Университетом как новая парадигма права XXI века, аккумулирующая новые гипотезы, концепты, модели, нормативные системы и комплексы, правовую таксономию, правовые институты и методологию нормирования динамично меняющихся социальной,

информационной, природной, биологической, пространственной и техносред, способствующая научно-технологическому и социально-гуманитарному лидерству России. Указанная стратегическая цель сопрягается с разработкой комплексной модели развития права в условиях трансформации мировой и внутригосударственной повесток, запроса на инновации и научно-технологическое и социально-гуманитарное лидерство России, формированием инновационной юриспруденции и трансфером инновационного юридического знания, новых нормативных решений и методологии регулирования в российскую экономику и социум.

В рамках моделирования инновационной юриспруденции формируется новая системно-структурная архитектура (таксономия) права, которая основана не на отраслевом делении, традиционном для права, а на выявлении крупных междисциплинарных правовых кластеров, что само по себе является правовой инновацией. Кластерный подход к организации права осмыслен Университетом как новый этап развития права с учетом парадигмальных социально-экономических и технологических сдвигов.

Ригидность юридической среды и традиционная постфактумная логика нормирования отношений создает серьезные риски отставания, утраты правового и технологического лидерства. Переход к антефактумной (опережающей, прогнозной) логике, построение новой системно-структурной архитектуры права, применение новых инструментов правового прогнозирования, предиктивной аналитики, правового инжиниринга - это основы новой программной методологии стратегического проектирования Университета, нацеленные на достижение социально-гуманитарного и научно-технологического лидерства России.

В программной и в своей темпоральной логике реализуются **8 кластерных проектов:** киберправо, техноправо, экоправо, геоправо, право устойчивого развития, социоправо, бизнес-право и биоправо. При этом пояс фронтиров не является статичным. Важно то, что любой кластерный проект развивается по одной программе, апробируя ее, верифицируя и работая на общую стратегическую цель.

Сквозным проектом выступает проект – правовой инжиниринг – который направлен на выделение значимого для технологического лидерства страны нового вида функциональной юридической деятельности, а также разработку комплексной наукоемкой модели и методологии правового инжиниринга, которая сопряжена с

риск-ориентированным, опережающим, экспериментальным нормотворчеством, эффективным правоприменением, обеспечивающим трансфер технологий и их вывод на новые (международные) рынки. Также, проект направлен на разработку методики правовой оценки уровней готовности правовой среды для технологий и кадровое обеспечение высокотехнологичных отраслей экономики специалистами по правовому инжинирингу. Университет исходит из экспертной уверенности, что нормирование общественных отношений, возникающих в высокотехнологичных, рисковых, инновационных областях промышленности и экономики требует особого вида деятельности, особой компетенции юристов, а также должно быть фундаментировано на глубоких междисциплинарных исследованиях на стыке права и технологий.

Исследовательская фокусировка Университета на модели права для НТР, обеспечивающей технологическое развитие России сформировала запрос на формирование понятийно-категориального аппарата, проведение научных исследований, анализ международной практики, выработку методологии и технологий правового инжиниринга, построение новых типов партнерств с ключевыми стейкхолдерами повестки приоритетных направлений НТР, разработку образовательной модели подготовки кадров в области правового инжиниринга и обеспечение правового инжиниринга в отношении всех приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий, установленных Указом Президента РФ № 529 [1]. Проект включает в себя совокупность исследований, сгруппированных в отдельные проекты: «Наукоемкий и прикладной правовой инжиниринг», «Система управления интеллектуальной собственностью в вузе», «Технологии правового инжиниринга по отдельным кластерным областям социоправа, биоправа, геоправа, киберправа, техноправа, бизнес-права, экоправа и права устойчивого развития».

В Стратегии НТР перечисляются большие вызовы[2], которым коррелируют кластерные проекты, нацеленные в своей совокупности на формирование модели инновационной юриспруденции и модели права для НТР:

а) трансформация миропорядка – геоправо;

б) формирование экономики данных, внедрение технологии искусственного интеллекта (ИИ) – киберправо, бизнес-право;

в) демографический переход – социоправо, биоправо;

г) возрастание антропогенных нагрузок и изменение климата – экоправо и право устойчивого развития;

д) продовольственная безопасность – экоправо;

е) изменение характера энергетических систем, энерговооруженность экономики – право устойчивого развития;

ж) новые гибридные внешние угрозы национальной безопасности – геоправо и биоправо;

з) эффективное освоение и использование пространства – геоправо.

Университетом вырабатывается научно-методологическая основа для построения модели права, необходимой для достижения национальных целей, особенно в части создания правовой системы для технологического лидерства России.

Серьезным вызовом для России является нынешнее состояние правовой архитектуры в мире, обусловленное значительным влиянием правовых доктрин и правовых моделей английского права, «вестернизация» права в целом. Это наблюдается как в публичных, так и в частноправовых областях. При этом в Стратегии НТР ставится задача *формирования модели международного научно-технического сотрудничества и международной интеграции, обеспечения ускоренного развития научно-технического сотрудничества в рамках Союзного государства, со странами СНГ, в рамках БРИКС, ШОС, ЕАЭС и пр**[3]**.* Для обеспечения этих задач необходима интернационализация российских правовых моделей: выработка новых стандартов в инновационных областях и тиражирование их в сотрудничестве с конструктивно настроенными государствами, особенно в условиях беспрецедентного санкционного воздействия.

Все кластерные проекты нацелены на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей, установленных в Указе Президента РФ № 309[4], а также прогнозно-аналитическую деятельность в области правового обеспечения технологического лидерства России в привязке к важнейшим наукоемким технологиям и созданию организационно-правовой инфраструктуры для инновационной и высокотехнологичной экономики.

Кластерный проект «социоправо» выступает фундаментальной основой инновационной юриспруденции, конституирует правовые инновации, формирует

предметную и методологическую основы для всех других проектов, закладывает категориальный аппарат юридической инноватики. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей», «реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности».*

Кластерный проект «бизнес-право» имеет научно-прикладной характер, направлен на исследование, обоснование и формирование экстраординарных правовых режимов в области ведения бизнеса, а также на поиск инновационных правовых решений для достижения национальных целей в области предпринимательской деятельности, развития российской экономики, технологического предпринимательства и правового сопровождения трансфера технологий, повышения благосостояния граждан. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«устойчивая и динамичная экономика», «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей», «реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности».*

Кластерный проект «экоправо» относится к числу междисциплинарных и инновационных, так как формирует новую научно-исследовательскую повестку в области экологического и климатического права с учетом мировых вызовов и национальных приоритетов. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«экологическое благополучие», «комфортная и безопасная среда для жизни», «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей».*

Кластерный проект «право устойчивого развития» имеет совершенно инновационный научно-исследовательский характер. Университетом впервые в России предпринимается попытка выделения данного междисциплинарного направления, определения его предметной и методологической основ. Новизна кластерного проекта заключается в выработке национальных правовых основ устойчивого развития (национальной модели), способной к масштабированию в современных геополитических условиях. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«экологическое благополучие», «комфортная и безопасная среда для жизни»,*

«устойчивая и динамичная экономика», «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей».

Кластерный проект «геоправо» относится к числу междисциплинарных и инновационных, так как формирует новую научно-исследовательскую повестку в сфере мирового пространственного развития и правового регулирования отдельных видов пространств и территорий, в том числе стратегически важных для России. Особое значение кластерный проект имеет в связи с мировыми попытками демонтажа или пересмотра сложившихся международно-правовых моделей регулирования отдельных пространств (Луны, Арктики, Антарктики и пр.), международных объединений (ООН и др.), формирования новых принципов миропорядка. Это диктует необходимость выработки российских правовых моделей в сфере геоправа. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«комфортная и безопасная среда для жизни», «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей», «устойчивая и динамичная экономика».*

Кластерный проект «биоправо» относится к числу междисциплинарных и инновационных, так как формирует новую научно-исследовательскую повестку на стыке права и естественно-научных областей знания. Проект нацелен на формирование правовых инноваций в областях медицины, генетики, биобезопасности, спорта и антидопингового регулирования, фармакологии и фармацевтики и др., - где сегодня в мировой практике существует дефицит правовых знаний и законодательных систем регулирования, что дает возможности для потенциального лидерства страны. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей», «технологическое лидерство», «комфортная и безопасная среда для жизни».*

Кластерный проект «киберправо» относится к числу междисциплинарных и инновационных, так как направлен на развитие новой предметной области отечественного права – киберправа – в связи с повышением общественной значимости отношений в киберсреде (цифровой среде). Правовое регулирование отношений в сфере обеспечения кибербезопасности; правовое обеспечение развития цифровой экономики и ее перехода к экономике данных, а также развития цифрового государства; развитие правового регулирования цифрового

профилирования, отношений в сфере использования искусственного интеллекта, квантовых технологий сегодня закрепляется в ряде актов стратегического регулирования в России. Данный кластерный проект в совокупности с другими направлен на создание правовых основ обеспечения социально-гуманитарного и научно-технологического лидерства страны. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«технологическое лидерство», «устойчивая и динамичная экономика», «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»*.

Кластерный проект «техноправо» имеет совершенно инновационный научно-исследовательский характер, не имеет аналогов в мировой правовой науке. Университетом впервые в России предпринимается попытка выделения данного междисциплинарного направления, определения его предметной и методологической основ. Новизна кластерного проекта Университета заключается в выработке национальных правовых основ технологического лидерства и технологического суверенитета России, в том числе в условиях беспрецедентного санкционного воздействия. Нацелен, в первую очередь, на поиск правовых решений и правовых механизмов обеспечения достижения национальных целей *«технологическое лидерство», «устойчивая и динамичная экономика», «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»*.

Кластерные проекты смоделированы Университетом как инновационные, они определяют новые предметные области юриспруденции, коррелирующие запросу и национальным целям государства. В своей совокупности они обеспечивают междисциплинарность, формируют основу новой системно-структурной архитектуры права, определяют направления развития инновационной юриспруденции.

Результатом-эффектом проектов в рамках стратегической цели № 1 выступает формирование фундаментальных основ для **модели права для НТР России.**

Параллельно с моделированием и фундаментальными исследованиями формируется и **результаты-продукты**:

1) становление Университета как центра компетенций в области инновационной юриспруденции, правового прогнозирования и правового инжиниринга в России и

на международной арене.

К ожидаемым результатам-эффектам реализации стратегической цели Университета №1 относятся:

- системный анализ и прогнозирование зрелости регуляторики России в области НТР;

- моделирование права и организационно-правовой инфраструктуры обеспечения технологического лидерства; разработки и серийного выпуска прогнозно-аналитических докладов (в сегменте B2G и B2B), в т.ч. для отдельных направлений экономики и промышленности, где создаются важнейшие наукоемкие технологии, релевантных документам стратегического планирования технологической политики РФ;

- формирование уникальной и передовой научной школы на стыке права, экономики и технологий, появление молодых исследователей, владеющих технологиями трендвотчинга и прогнозирования в юриспруденции;

- юридическое обоснование целеполагания и принятия стратегических решений органами власти в области реализации технологической политики в части регуляторики и построения организационно-правовой инфраструктуры инноваций;

- информирование государства, предприятий промышленности, экономики, бизнеса, вузов, отраслевых НИИ, общества, профессионального юридического сообщества о ключевых тенденциях и лучших практиках регуляторики в высокотехнологичных областях экономики, о проблемах и барьерах в российском законодательстве и путях их разрешения, о моделях регулирования в рамках дружественных интеграционных объединений;

- расширение круга международных партнеров Университета из числа ведущих университетов в дружественных странах;

- коммерциализации полученных РИД.

2) развитие **отраслевой цифровой платформы юридических инноваций,** которая запущена как онлайн-платформа Консорциума «Инновационная юриспруденция» и будет далее развиваться и трансформироваться, выступая, в том числе, как

цифровая платформа техно-юридических прогнозов и аналитики в сегментах B2G и B2B.

В настоящее время в России отсутствуют подобные комплексные исследования и проекты. В мировой практике встречаются отдельные исследования, связанные с трансформацией права под влиянием технологий, преимущественно искусственного интеллекта или legal tech, что является фрагментарным, т.к. принципиальные социальные сдвиги происходят не только в технологической области, но и в социально-гуманитарном укладе.

Стратегическая цель №1 спроектирована как программа.

В программную методологию заложены следующие компоненты:

1. Методология прогнозной юридической науки.
2. Новая таксономия права (системно-структурная архитектура права).
3. Модель наукоемкого правотворчества.
4. Методология правового экспериментирования.
5. Правовой инжиниринг как форма техно-правовой интеграции для создания организационно-правовых основ технологического лидерства.

[1] Указ Президента РФ от 18 июня 2024 г. № 529 "Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий"

[2] П. 15 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

[3] П. 32 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

[4] Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 года № 309.

3.2.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Университетом установлены следующие качественные и количественные показатели (индикаторы), выполнение которых характеризует достижение

стратегической цели № 1:

- разработка модели инновационной юриспруденции, построенной по кластерному принципу в совокупности киберправа, техноправа, экоправа, геоправа, права устойчивого развития, социоправа, бизнес-права, биоправа и пр.;
- разработка и широкая апробация новой методологии нормирования возникающих и прогнозируемых общественных отношений, сопряженных с достижением социально-гуманитарного и научно-технологического лидерства, в т.ч. посредством экспериментального нормотворчества, формирования федеральных документов стратегического целеполагания и планирования;
- ежегодная публикация докладов-прогнозов/аналитических докладов по проблемам правового обеспечения технологического развития России, формирования рынков будущего и стратегии технологической политики, в т.ч. с учетом оценки лучшего мирового опыта в области регуляторики;
- формирование к 2030 году не менее 10 инновационных междисциплинарных Центров компетенций, открытие не менее 5 инновационных лабораторий и становление Университета в качестве центра компетенций в области инновационной юриспруденции в России и на международной арене;
- развитие онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция» с инновационными базами знаний по кластерным проектам Университета и встроенной научной сетью;
- интернационализация российской концепции инновационной юриспруденции, открытие не менее 5 совместных международных исследовательских центров/ институтов в области инновационной юриспруденции (с партнерами из стран ЕАЭС, БРИКС, СНГ, ШОС);
- интеграция передовых результатов исследовательской повестки в образовательный процесс и открытие к 2030 г. не менее 20 образовательных программ/дисциплин/модулей/ компонент по инновационной юриспруденции, а также масштабирование в рамках сетевых программ.

3.2.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Стратегия достижения стратегической цели Университета № 1 предполагает создание РИД и последующую коммерциализацию, в т.ч. продажу неисключительных лицензий. Для продвижения полученных результатов

предполагается проведение крупных презентационных мероприятий (Московского инновационного юридического форума, в т.ч. в партнерстве с Ассоциацией юристов России, Правительством Москвы и др.; сессий на полях Петербургского международного юридического форума, отраслевых форумах по типу ПМЭФ, Биопрома и пр.), на которых потенциальные заказчики смогут ознакомиться с продуктами и сервисами Университета.

Важно, что Университет создал и реализует механизмы интеграции результатов R&D в образовательные программы (в т.ч. ДПО) в рамках продукт-ориентированной и НТЮ-модели образования, т.к. реализация технологической политики РФ, а также новых НПТЛ требуют новых компетенций в области права для НТР.

Реализация стратегической цели Университета № 1 предполагает расширение кооперации с государственными органами власти (Минобразования России, Минцифры России, Минэкономразвития России, Минпромторг России и др.), региональными органами власти (Правительство Москвы, Мосгордума, органы власти субъектов РФ), российскими и зарубежными университетами и партнерами.

Формирование модели инновационной юриспруденции осуществляется путем реализации **комплекса системных мер**, направленных на научный поиск, прогнозирование, предиктивную аналитику, объединение междисциплинарных команд, оценку лучших мировых разработок в области трансформации нормативной надстройки в условиях больших вызовов и парадигмальных социально-экономических и технологических изменений, перехода от постфактумной к антефактумной логике правового регулирования и осмысление значимого потенциала правовых инноваций для лидерства страны, выработку отечественных правовых паттернов в области инновационной юриспруденции и их масштабирование на международный уровень.

Стратегическая инициатива 1. Разработка модели инновационной юриспруденции, построенной по кластерному принципу в совокупности киберправа, техноправа, экоправа, геоправа, права устойчивого развития, социоправа, бизнес-права и биоправа.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- построение новой системно-структурной архитектуры (таксономии) права и реализация портфеля кластерных проектов киберправо, техноправо, экоправо, геоправо, право устойчивого развития, социоправо, бизнес-право и биоправо в их корреляции с национальными целями, большими вызовами Стратегии НТР, а также приоритетными направлениями НТР и перечнем важнейших наукоемких технологий;

- пересмотр гуманистической парадигмы права с учетом конституционных, социально-экономических, культурных, нравственных ценностей российского государства на данном историческом рубеже;

- разработка правовых инструментов, организационно-правовой архитектуры рынков будущего (рынков НТИ);

- открытие Центров компетенций в Университете сообразно кластерным проектам;

- создание Лаборатории юридической инноватики и иных стратегических академических единиц для исследования эмерджентных свойств юридической системы, потенциала правовых инноваций, построения масштабируемых инновационных моделей и продуктов для юридических вузов/факультетов и классических университетов страны;

- появление нового образа и компетентностного кода исследователя, обладающего международной конкурентоспособностью в сфере инновационной юриспруденции;

- появление конкретных нормативно-правовых результатов к 2030 году и в перспективе до 2036 года в отношении 7 приоритетных направлений НТР, 28 важнейших наукоемких технологий и национальных проектов технологического лидерства (НПТЛ).

Стратегическая инициатива 2. Разработка и широкая апробация новой методологии нормирования возникающих и прогнозируемых общественных отношений, сопряженных с достижением социально-гуманитарного и научно-технологического лидерства.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- формирование новой системы организации научных исследований, закладывание и апробация нового исследовательского протокола прогнозной юридической науки, разработка методологии наукоемкого нормотворчества;

- планирование и выработка по каждому из кластерных проектов документов программного, стратегического значения, экспериментальных правовых режимов (Концепций, Стратегий, проектов федеральных законов и подзаконных актов, Политик, Программ, отраслевых документов стратегического планирования, позиций РФ на международной арене и пр.) с их широким обсуждением на уровне органов законодательной, исполнительной, судебной власти, индустриальными партнерами, представителями реального сектора экономики;

- формирование атласов технологизации права и методики сопряжения правовой среды и социальной, информационной, природной, биологической, пространственной и техносред;

- создание партнерств для пилотирования и апробации новой методологии нормирования возникающих и прогнозируемых общественных отношений, в т.ч. в формате Консорциума.

Стратегическая инициатива 3. Ежегодная публикация докладов-прогнозов/ аналитических докладов по проблемам правового обеспечения технологического развития России, формирования рынков будущего и стратегии технологической политики, в т.ч. с учетом оценки лучшего мирового опыта в области регуляторики.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- проведение не менее 5 техно-юридических форсайт-сессий ежегодно вместе с индустриальными партнерами и членами Экспертного совета Программы развития, в т.ч. на площадках партнеров;

- ежегодное участие в специализированных отраслевых (не юридических) форумах по типу ПМЭФ, Биопром, строительных, ИТ-конференциях и пр. для оценки фронтирных технологических направлений и аудита степени зрелости правовой среды в области важнейших наукоемких технологий;

- вхождение членов центров компетенций в различные консультационные советы, общественные советы, комитеты и комиссии, занимающиеся планированием технологической политики государства, а также лидеров отраслей промышленности и экономики для обеспечения техно-правовой интеграции при подготовке докладов-прогнозов;

- ежегодное наращивание партнеров-заказчиков в рамках Программы развития из числа индустриальных компаний.

Стратегическая инициатива 4. Формирование к 2030 году не менее 10 инновационных междисциплинарных Центров компетенций, открытие не менее 5 инновационных лабораторий, не менее 5 базовых кафедр с представителями индустрии и становление Университета в качестве центра компетенций в области инновационной юриспруденции в России и на международной арене.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- развитие инновационной инфраструктуры Университета посредством открытия Центров компетенций, инновационных лабораторий как центров притяжения и экспертизы в области инновационной юриспруденции;

- интегрирование партнерств в реализацию стратегической цели № 1 в разных форматах, в т.ч. через базовые кафедры, Лаборатории инноваций и Центры компетенций; привлечение к проектам Университета не менее 50 важнейших партнеров-стейкхолдеров повестки к 2030 году;

- вовлечение молодых ученых со всей страны и из-за рубежа в проекты Университета и рост удельного веса молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (НПР) до 15,71% к 2030 году и до 17,11% в перспективе к 2036 году.

Стратегическая инициатива 5. Развитие онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция» с инновационными базами знаний по кластерным проектам Университета и встроенной научной сетью.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- ежегодное пополнение не менее чем 8 созданных на онлайн-платформе Консорциума «Инновационная юриспруденция» открытых цифровых баз знаний, коррелирующих кластерным проектам Университета с целью трансфера инновационного юридического знания социуму и индустрии;

- дальнейшее развитие научной социальной сети онлайн-платформы Консорциума с целью привлечения российских и мировых ученых к кластерным проектам Университета.

Стратегическая инициатива 6. Интернационализация российской концепции инновационной юриспруденции, открытие не менее 5 совместных международных исследовательских центров/институтов в области инновационной юриспруденции (с партнерами из стран ЕАЭС, БРИКС, СНГ, ШОС).

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- открытие международных центров инновационной юриспруденции на базе Университета и университетов Китая, стран БРИКС, ЕАЭС, ШОС для выработки совместных правовых решений в области больших вызовов, направленных на сближение правовых позиций, гармонизацию нормативного регулирования, а также противодействие тотальной правовой «вестернизации»;

- закладывание или учет российских правовых моделей при формировании модельного законодательства СНГ, БРИКС и пр., а также при разработке институциональных основ деятельности новых интеграционных организаций, форумов по разрешению споров и пр. – реализация до 2030 года не менее 3 соответствующих инициатив, а в перспективе до 2036 года – не менее 6;

- консолидированная выработка правовых решений, интегрируемых на глобальный уровень по наиболее значимым для построения нового миропорядка вопросам;

- совместная подготовка высококвалифицированных кадров в области права и закрытие дефицитов в сфере обучения юристов-международников, специалистов по правовым системам стран БРИКС; запуск в Университете к 2030 году не менее 3 иноязычных образовательных программ, а также не менее 5 новых юридических

дисциплин, обусловленных серьезными геополитическими изменениями, направленных на привлечение иностранных студентов;

- рост более чем в 5 раз к 2030 году количества совместных публикаций с представителями академической среды из стран–стратегических партнеров России по ЕАЭС, БРИКС, СНГ, ШОС и др.;

- рост удельного веса численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования к 5,3% в 2030 году и к 6,5% в перспективе до 2036 года.

Стратегическая инициатива 7. Интеграция передовых результатов исследовательской повестки в образовательный процесс и открытие к 2030 г. не менее 20 образовательных программ/дисциплин/модулей/ компонент по инновационной юриспруденции, а также масштабирование в рамках сетевых программ.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- выработка стратегий развития всеми институтами Университета с интеграцией в учебные планы новых дисциплин/модулей/компонент по инновационной юриспруденции с учетом профиля подготовки соответствующего института;

- фокусировка на новых образовательных треках, связанных с технологизацией права и формированием модели права для НТР и инновационного развития страны;

- подготовка к 2030 году не менее 10 инновационных учебников по кластерным проектам Университета;

- открытие к 2030 году сетевых программ с партнерами, в перспективе до 2036 года открытие сетевых программ с иностранными университетами или в рамках сетевых университетов (ЕСУ, РАФУ, Сетевого университета БРИКС и пр.);

- рост доли внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета не менее чем до 8,24 % к 2030 году и 10,06% к 2036 году.

3.3. Стратегическая цель №2 - Формирование модели трансформации юридической функции (профессии) и подготовка кадров для технологического лидерства.

3.3.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Развитие экономики данных, технологии искусственного интеллекта (ИИ) формирование международных рынков будущего, построение архитектуры нового мирового порядка, обеспечение технологического суверенитета и лидерства России в высокотехнологичных отраслях экономики, организация системы трансфера технологий и управление интеллектуальной собственностью, достижение иных национальных целей и приоритетов консолидирует в государственных органах, в крупных корпорациях, бизнесе **запрос на юриста нового типа**, который был осознан Университетом и с применением инструментария предиктивной аналитики был сформирован новый образ выпускника, положенный в основу модели трансформации юридической функции (профессии). В соответствии с мировыми исследованиями, юриспруденция входит в топ-5 областей профессиональной деятельности, максимально подверженных воздействию технологий ИИ, а потому технологизация права и юридической профессии относятся к приоритетным направлениям исследований Университета.

Модель трансформации юридической функции (профессии) предполагает следующие характеристики:

1) функциональная трансформация: новый образ юриста рассматривается как динамическая последовательность: от юриста-эксперта (фундаментальная юриспруденция), через юриста-партнера (прикладная, проблемно-ориентированная юриспруденция, юриспруденция, связанная с автоматизацией и внедрением технологии ИИ) к юристу-стратегу (юристу-нормотворцу, способному работать с междисциплинарных, сложных областях зарождающихся или прогнозируемых общественных отношений, юристу в области НТР, высокотехнологичных сферах экономики). Такая трансформация интегрирована в образование через практику продукт-ориентированного юридического образования и, будучи апробированной в Высшей школе права, как «зеленой лужайке», масштабируется на иные институты Университета;

2) НТЮ-модель образования и кадрового обеспечения: в Стратегии НТР сформулирован запрос на *совершенствование системы научно-технологического*

прогнозирования и предиктивной аналитики, а также компетенции работников в области науки, технологий и технологического предпринимательства, необходимые для кадрового обеспечения научно-технологической сферы и наукоемких отраслей экономики[1]. Ответом на такой запрос и с целью подготовки кадров для обеспечения технологического лидерства разработана и запущена НТЮ-модель образования (Наука. Технологии. Юриспруденция) (близкая к STEM-модели), направленная на повышение восприимчивости юридического сообщества к результатам исследований в области науки, технологий и технологического предпринимательства, а также подготовку специалистов для инновационной экономики, правового инжиниринга ее высокотехнологичных отраслей, готовых к правовому сопровождению и стимулированию НТР.;

3) технологизация юридической функции: в рамках новой модели осуществляется синтез правовых и ИТ-компетенций, появление новых профессий на стыке права и ИТ (лигал инженер, аналитик данных, лигалтех-, legal operations-менеджер, юрист по правовому сопровождению трансфера технологий, архитектор цифровых платформ и пр.). Университетом разрабатывается модель юридической функции, сопряженная с формированием новых компетенций работы с большими вызовами в условиях технологизации социума и в междисциплинарных средах биотеха, лигалтеха, финтеха, экотеха, регтеха, нейротеха, гринтеха, нанотеха и пр., а также в иных высокотехнологичных кластерах юриспруденции (право искусственного интеллекта, право квантовых коммуникаций, правовое сопровождение генетических исследований, правовое сопровождение управления данными и пр.). Одним из результатов 2023 года стал разработанный в Университете уникальный Атлас технологий, трансформирующих юриспруденцию, не имеющий аналогов в мире, дополненный и переработанный в 2024 году в версии 2.0. ИТ-компетенции приобретаются студентами в том числе за счет уникальной программы профессиональной переподготовки студентов «Автоматизация юридических процессов» на Цифровой кафедре.

К числу основных направлений ИТ-обеспечения юридической деятельности относятся: информационные системы в государственном управлении (цифровое государство); информационно-технологическое обеспечение законодательной деятельности (машиночитаемое право); регуляторные (RegTech) и надзорные (SupTech) технологии; цифровые технологии в судопроизводстве, электронное правосудие (электронная юстиция, цифровая адвокатура, цифровой нотариат); организационно-технологическое обеспечение юридической деятельности

организации (LegalTech, технологии систематизации и хранения данных, автоматизация юридических процессов организаций, технологии управления делами и проектами, анализа правовой статистической информации, электронное взаимодействие); информационно-технологическое обеспечение правоохранительной деятельности и технологии борьбы с киберпреступностью; цифровизация гражданского оборота (смарт-контракты, блокчейн-технологии, конструкторы договоров, онлайн разрешение споров, в том числе на платформах (ODR), криптоправо и пр.); технологическое обеспечение информационной безопасности, защиты персональных данных; информационные технологии в финансовой сфере (FinTech); информационные технологии для пользователей юридических услуг (LawTech); информационные технологии для юридического дизайна; цифровая защита конфиденциальных данных (PrivacyTech); цифровые технологии работы с большими данными (Big Data) и пр.

[1] пп.б п. 31 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

3.3.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Университетом установлены следующие целевые показатели (индикаторы), выполнение которых характеризует достижение стратегической цели № 2:

- разработка модели трансформации юридической функции (профессии) и формирование нового компетентностного кода выпускника юридического вуза/ факультета с учетом национальных целей, Стратегии НТР, новых национальных проектов, в т.ч. направленных на технологическое лидерство;

- трансформация образования по модели продукт-ориентированного юридического образования до 2030 года и переход к новой системе подготовки высококвалифицированных юридических кадров для высокотехнологичных и наукоемких секторов экономики в перспективе до 2036 года;

- формирование у будущих юристов ИТ-компетенций ввиду существенного влияния технологии ИИ на юридическую профессию;

- формирование новой профессии – специалиста по правовому инжинирингу («лигал инженера») на стыке юриспруденции, инженерии, экономики и ИТ.

Количественными показателями (индикаторами) достижения стратегической цели развития Университета №2 выступают:

- вовлечение не менее 50% обучающихся в проектную деятельность; запуск к 2030 году не менее 5 новых образовательных программ в предметных областях экоправа, биоправа, геоправа, киберправа, социоправа, техноправа, права устойчивого развития, бизнес-права для обучающихся и/или слушателей с учетом профиля подготовки соответствующего института;

- открытие не менее 7 базовых кафедр с представителями индустрии;

- увеличение к 2030 году до 100 % численности ППС и АУП, прошедших обучение по программам ДПО с целью подготовки к выработанной в Университете модели трансформации юридической функции (профессии);

- рост количества обучающихся Университета и участников Консорциума «Инновационная юриспруденция», вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие не менее чем до 4854 человек к 2030 и не менее чем 9978 − в перспективе до 2036 года;

- увеличение численности обучающихся на программах ДПО, в том числе посредством онлайн-курсов, не менее чем до 14 000 человек в 2030 году и не менее чем до 26 000 − к 2036 году с фокусировкой на программы в области инновационной юриспруденции, права для НТР, правового сопровождения трансфера технологий и пр.;

- рост до 100 % к 2030 году численности ППС, прошедших обучение по программам ДПО, связанным с технологией ИИ;

- рост до 100 % к 2030 году числа обучающихся по образовательным программам СПО и ВО, получивших профессиональные компетенции, связанные с формированием цифровых навыков и цифровой зрелости;

- запуск в 2030 году совместно с индустриальными партнерами, а также корпоративными университетами не менее 3 совместных кросс-дисциплинарных образовательных программ на стыке юриспруденции, инженерии, экономики и ИТ, в т.ч. программ ДПО, с модулями по правовому сопровождению технологических проектов.

3.3.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Формирование модели трансформации юридической функции (профессии) осуществляется путем реализации комплекса системных мер, направленных на совершенствование прогнозирования, учета сценариев развития глобальных и национальных социально-экономических и политических процессов, больших вызовов и повышение эффективности подготовки и переподготовки кадров с учетом национальных целей и приоритетов развития, в т.ч. в области кадрового обеспечения наукоемких отраслей экономики и достижения технологического лидерства.

Стратегическая инициатива 1. Разработка модели трансформации юридической функции (профессии) и формирование нового компетентностного кода выпускника юридического вуза/факультета с учетом национальных целей, Стратегии НТР, новых национальных проектов, в т.ч. направленных на технологическое лидерство.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- подготовка глубоких аналитических и социологических исследований в области трансформации юридической функции, существующих и прогнозируемых профессиональных дефицитов совместно с профессиональным сообществом, крупнейшими работодателями, агентствами по трудоустройству, индустриальными и высокотехнологичными партнерами, а также с учетом мировых разработок (атласов трансформации юридической функции) и выработка комплексной модели трансформации юридической профессии к 2030 году с перспективой соответствующей трансформации образовательной модели к 2036 году;

- внедрение во всех институтах Университета НТЮ-модели юридического образования с учетом национальных целей, Стратегии НТР, новых национальных проектов, в т.ч. направленных на технологическое лидерство, приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий;

- формирование стратегии привлечения талантливой и мотивированной молодежи и увеличение среднего балла единого государственного экзамена (ЕГЭ) по отраслевому направлению Университета до 93,71 к 2030 и до 94,01 к 2036 году.

Стратегическая инициатива 2. Трансформация образования по модели продукт-ориентированного юридического образования и переход к новой системе подготовки высококвалифицированных юридических кадров для высокотехнологичных и наукоемких секторов экономики.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- разработка линейки локальных нормативных актов, регулирующих проектную и продукт-ориентированную деятельность в юридическом университете; прохождение программ ДПО ППС и АУП Университета с целью получения дополнительных компетенций в области проектной деятельности, управления, а также в смежных с юриспруденцией высокотехнологичных и наукоемких секторах экономики;

- разработка и запуск программ ДПО для ППС и АУП с целью подготовки к выработанной в Университете модели трансформации юридической функции (профессии), в т.ч. в области получения компетенций по применению технологий ИИ в образовании и науке;

- трансформация системы ДПО для обучающихся и создание условий для получения ими второй и последующих компетенций в стыковых областях для кадрового обеспечения научно-технологической сферы и наукоемких отраслей экономики;

- формирование на базе Института бизнес-права отдельного образовательного трека по правовому сопровождению технологического предпринимательства для будущих юристов, а также представителей иных профессий;

- повышение уровня трудоустройства выпускников, уровня их востребованности на рынке труда и уровня заработной платы;

- формирование и постоянное пополнение кадрового лидерского резерва из высококлассных уникальных специалистов в области инновационной юриспруденции, а также смежных актуальных для экономики и общества научно-технологическим направлениям.

Стратегическая инициатива 3. Формирование у будущих юристов ИТ-компетенций ввиду существенного влияния технологии ИИ на юридическую

профессию.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- разработка и реализация дисциплин и модулей, сопряженных со смежными с юриспруденцией ИТ-компетенциями, с использованием ресурсов Цифровой юридической долины открытого типа (ЦЮД), а также программных продуктов, предоставленных резидентами ЦЮД;

- вовлечение обучающихся в проектную деятельность в рамках Лаборатории ИИ Университета;

- вовлечение обучающихся всех форм обучения в исследовательскую и продуктовую деятельность Центров компетенций в рамках практик в проекты, связанные с ИТ-повесткой.

Стратегическая инициатива 4. Формирование новой профессии – специалиста по правовому инжинирингу (лигал инженера) на стыке юриспруденции, инженерии, экономики и ИТ.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- разработка методологии подготовки специалистов по правовому инжинирингу (лигал инженеров) из числа юристов, ИТ-специалистов, инженеров;

- разработка совместно с индустриальными партнерами, а также корпоративными университетами (Лига вузов и пр.) не менее 3 совместных кросс-дисциплинарных образовательных программ на стыке юриспруденции, инженерии, экономики и ИТ, в т.ч. программ ДПО, с модулями по правовому сопровождению технологических проектов;

- подготовка учебной и методической литературы по обучению лигал инженеров;

- проведение профессиональных всероссийских и международных хакатонов по правовому инжинирингу совместно с индустриальными партнерами, технологическими университетами и отраслевыми НИИ;

- создание в России сообщества или ассоциации лигал-инженеров, способных интегрироваться в технологические и продуктовые команды; интеграция сервиса поиска таких специалистов на отраслевую цифровую платформу правового сопровождения технологических проектов Университета.

3.4. Стратегическая цель №3 - Развитие продукт-ориентированных партнерств для ускорения создания инноваций и обеспечения трансфера технологий.

3.4.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Университеты в России традиционно рассматриваются индустрией как «кузницы кадров», что не способствует реализации третьей миссии университетов, а также построению истинно партнерских отношений и взаимному встраиванию в цепочки создания продуктов. Университет также ориентирован на формирование эффективной системы взаимодействия (юридической) науки, технологий и производства, повышение восприимчивости экономики и общества к новым технологиям и создание условий для развития наукоемкого предпринимательства.

Ввиду того, что *инновация есть введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях**[1]*, целевая модель «инновационного университета» требует интеграции Университета в процесс создания инноваций, что невозможно без трансформации типа взаимодействия в партнерствах. Еще одним вызовом для Университета является то, что в предметной области права отсутствует один крупный индустриальный партнер, и основным «заказчиком» для юридического университета является государство. Однако, в рамках указанной стратегической цели развития Университетом поставлены цели по приращению степени эффективности партнерств с индустриальными партнерами и реальным сектором экономики для создания инноваций и трансфера технологий.

Одной из форм партнерства выступает функциональный Консорциум «Инновационная юриспруденция», реформированный Университетом в 2024 году. С учетом продукт-ориентированной деятельности Университета была сформирована новая архитектура и введена категорийность участников в зависимости от степени их участия в создании продуктов.

Модель продукт-ориентированных партнерств для создания инноваций и трансфера технологий напрямую влияет на достижение целевой модели, трансформацию финансовой модели Университета, а также существенно влияет на иные политики Университета.

[1] Ст. 2 Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О науке и государственной научно-технической политике".

3.4.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Университетом установлены следующие целевые показатели (индикаторы), выполнение которых характеризует достижение стратегической цели «Развитие продукт-ориентированных партнерств для ускорения создания инноваций и обеспечения трансфера технологий»:

1) разработка модели продукт-ориентированного партнерства для создания инноваций и трансфера технологий» с учетом национальных целей, Стратегии НТР, новых национальных проектов, в т.ч. направленных на технологическое лидерство;

2) повышение эффективности и продукт-ориентированности Консорциума «Инновационная юриспруденция» и сетей партнерств;

3) встраивание Университета в российские и международные процессы создания инноваций и трансфера технологий;

4) формирование консорциумов или партнерских коллабораций с участием заказчиков (индустриальных партнеров) и технологических (в т.ч. медицинских) университетов, а также отраслевых НИИ;

5) коммерциализация РИД и правовых инноваций Университета; рост доли доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов Университета.

Целевыми количественными показателями (индикаторами) достижения стратегической цели развития Университета №3 выступают:

- рост удельного веса объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств Университета до 5,88% к 2030 и до 12,12% к 2036 году;

- рост объема средств, поступивших от выполнения НИОКР в расчете на одного НПР до 477,67 тыс. рублей к 2030 году и до 771,17 − к 2036;

- рост совокупного дохода технологических компаний (включая МИПы), доля Университета в уставном капитале которых составляет не менее 10 % до 1395 тыс. рублей к 2030 и до 25 000 тыс. рублей к 2036 году;

- открытие к 2030 году не менее 5 совместных институтов/центров/лабораторий с иностранными партнерами из стран-лидеров в той или иной области технологического развития, нацеленных на обеспечение продукт-ориентированной деятельности, формирование РИД и появление инноваций;

- рост доли доходов Университета из внебюджетных источников в общем объеме доходов до 58,4% к 2030 году и до 62,8% к 2036 году;

- рост числа коммерциализируемых РИД Университета не менее чем на 300 % к 2030 году; рост объема средств, поступивших от использования РИД в расчете на одного НПР до 1,18 тыс. рублей к 2030 году и до 2,18 − к 2036 году.

3.4.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Формирование модели продукт-ориентированного партнерства для создания инноваций и трансфера технологий осуществляется путем реализации **комплекса системных мер**, направленных на построение новой модели партнерского взаимодействия Университета с индустриальными партнерами и реальным сектором экономики с фокусировкой на достижение технологического лидерства посредством создания инноваций и правового сопровождения трансфера технологий, а также на изменение финансовой модели Университета и достижение целевой модели развития до 2030 и в перспективе до 2036 года.

Стратегическая инициатива 1. Разработка модели продукт-ориентированного партнерства для создания инноваций и трансфера технологий с учетом национальных целей, Стратегии НТР, новых национальных проектов, в т.ч. направленных на технологическое лидерство.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы станут:

- формирование матрицы ролей и ответственности партнеров при реализации стратегических целей, стратегических проектов и политик Университета с эффективным задействованием ресурсов Экспертного Совета Программы развития Университета;

- внедрение и рост критерия продуктивности, демонстрирующего масштаб и динамику появления продуктов в ходе реализации проектов Университета;

- проведение не менее 3 крупных мероприятий и стратегических сессий, включая заседания Экспертного совета в год с привлечением партнеров с целью выработки и оптимизации модели продукт-ориентированного партнерства для создания инноваций и трансфера технологий;

- создание результатов интеллектуальной деятельности (РИД) и постановка их на баланс университета с возможностью коммерциализации;

- апробация модели продукт-ориентированных партнерств в деятельности всех центров компетенций Университета.

Стратегическая инициатива 2. Повышение эффективности и продукт-ориентированности Консорциума «Инновационная юриспруденция» и сетей партнерств.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- рост количества реализованных проектов, в том числе с участием членов Консорциума (консорциумов), до 60 к 2030 и до 75 в перспективе к 2036 году с интеграцией партнеров в дорожные карты проектов Университета;

- проектирование и формирование к 2030 году модели отраслевого рейтинга вовлеченности профессионального юридического сообщества в деятельность вузов/ факультетов, нацеленного на становление культуры продукт-ориентированного партнерства.

Стратегическая инициатива 3. Встраивание Университета в российские и международные процессы создания инноваций и трансфера технологий.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- научное прогнозирование и составление юридической карты трендов с учетом приоритетов НТР России и мировой технологической повестки, запуск на ее основе не менее чем 10 проектов к 2030 году с ожидаемыми результатами в области правовых инноваций;

- привлечение не менее 10 крупных академических и индустриальных партнеров к 2030 году и не менее 25 в перспективе к 2036 году из числа разработчиков важнейших наукоемких технологий в продукт-ориентированные партнерства с Университетом.

Стратегическая инициатива 4. Формирование консорциумов или партнерских коллабораций с участием заказчиков (индустриальных партнеров) и технологических (в т.ч. медицинских) университетов, а также отраслевых НИИ.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- в рамках деятельности всех центров компетенций, а также при реализации стратегических целей и политик обеспечить формирование консорциумов или партнерских коллабораций по не менее чем 70 % проектам к 2030 году с участием заказчиков (индустриальных партнеров) и технологических (в т.ч. медицинских) университетов (например, МИФИ, МФТИ, ИТМО), а также отраслевых НИИ.

Стратегическая инициатива 5. Коммерциализация РИД и правовых инноваций Университета.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- появление в структуре Университета Центра по управлению интеллектуальными правами, разработка политик, ЛНА Университета, направленных на повышение эффективности коммерциализации РИД;

- рост доходов Университета, получаемых посредством цифрового сервиса «Маркетплейс МГЮА» и его становление к 2030 году в качестве основной

цифровой витрины продуктов Университета.

3.5. Стратегическая цель №4 - Формирование инновационной юридической экосистемы правового сопровождения технологического лидерства России.

3.5.1. Описание содержания стратегической цели развития университета

Целевая модель Университета «инновационный университет» обусловливает построение в Университете системы управления инновационной деятельностью (СУИД), предполагающую серьезную трансформацию всех политик Университета, системы управления, запуск и реализацию стратегических проектов в новой, продукт-ориентированной и программной логике, что требует перехода к экосистемной архитектуре внутри Университета с вовлечением в нее сетей партнерств.

Инновационная юридическая экосистема призвана объединить российские научные и образовательные организации, организации реального сектора экономики, индустриальных и бизнес-партнеров, членов Консорциума для создания эффективной деловой системы коммуникации и взаимодействия, устранения барьеров, обеспечения синергии ресурсов, повышения эффективности сервисов, цифровых решений, платформ.

Инновационная юридическая экосистема предполагает создание и запуск цифровых платформ, сервисов, модулей для выстраивания отношений в сегментах B2G, B2B и B2C. В качестве результата-продукта Университет разрабатывает цифровую юридическую платформу правового сопровождения технологических проектов, которая строится по модели продуктово-сервисной системы, объединяющей различные сервисы для ускорения технологической деятельности и вывода инноваций на рынки: аудита правовой среды перед запуском технологических проектов, выявления и снятия правовых и юридических барьеров, повышения эффективности инновационной кооперации, трансфера технологий и выхода на новые рынки, охраны и коммерциализации РИД и пр. В Послании к Федеральному Собранию РФ в 2024 году Президент РФ отметил необходимость сформировать к 2030 году *цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы*, что сопряжено с реализацией национального проекта «Экономика данных».

Направлениями реализации стратегической цели развития Университета № 4 выступают:

- развитие цифровой экосистемы Университета, сопряженность цифровых продуктов и сервисов (в т.ч. онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция», Маркетплейса МГЮА, Цифровой системы управления интеллектуальной собственностью (ЦУИС) и пр.), объединение усилий центров компетенций, лабораторий, Центра управления интеллектуальными правами, консорциумов и сетей партнерств, а также индустриальных партнеров, технологических университетов и НИИ-партнеров Университета, ИТ-компаний, вендоров и резидентов Цифровой юридической долины (ЦЮД) Университета;

- проектирование архитектуры и инфраструктуры платформы (low-code платформы), подготовка макета интерфейса; создание MVP платформы (в партнерстве с ИТ- и индустриальными партнерами);

- определение и отбор типов продуктов (баз данных, аналитики, цифровых библиотек, баз судебной и арбитражной практики и пр.) и сервисов, созданных Университетом для правового сопровождения технологических проектов, в т.ч. алгоритмов и автоматизированных сервисов (чат-ботов, конструкторов документов), для интеграции на платформу;

- определение последовательности формирования и запуска цифровой экосистемы Университета, наполнение ее сервисами и модулями;

- коммерциализация РИД Университета; привлечение индустриальных партнеров к реализации Программы развития и апробации сервисов правового сопровождения технологических проектов;

- масштабирование платформы и достраивание модулей платформы.

В качестве конечных **продуктов**, создаваемых Университетом для правового сопровождения технологических проектов, определены:

- ежегодные доклады-прогноз/аналитические доклады по проблемам правового обеспечения технологического развития России, формирования рынков будущего и стратегии технологической политики, в т.ч. с учетом оценки лучшего мирового опыта в области регуляторики;

- базы знаний и базы данных по инновационной юриспруденции и праву для НТР;

- аналитические материалы и базы знаний центров компетенций по вопросам регуляторики применительно к важнейшим наукоемких технологиям;

- базы данных и аналитика по иностранному праву и судебной практике в области важнейших наукоемких технологий;

- юридические датасеты и библиотеки промптов для обучения LLM по праву для НТР для перспективной интеграции с правовыми поисковыми системами (при наличии заказчика и/или партнера-представителя ИТ-сектора);

- цифровые сборники типовых политик и ЛНА вузов в области трансфера технологий и коммерциализации РИД;

- цифровые базы данных по различным видам РИД;

- цифровые базы данных для различных форм инновационной кооперации;

- методики оценки правовой зрелости среды и правового инжиниринга технологических проектов на любой стадии реализации (УГТ);

- базы данных по правовому инжинирингу;

- иные продукты.

В качестве сервисов, направленных на сегмент B2G и B2B, Университетом понимаются:

- онлайн-платформа Консорциума «Инновационная юриспруденция»;

- сервис неисключительных лицензий на доступы к базам знаний и базам данных Университета, а также иным продуктам и РИД;

- сервис доступа по подписке к цифровым юридическим библиотекам, сборникам типовых актов, договоров и пр.;

- сервис организации проведения совместных R&D с индустриальными партнерами и технологическими университетами;

- сервис правового сопровождения охраны РИД и трансфера технологий;

- сервис правового аудита технологических проектов на любом уровне готовности технологии (УГТ);

- сервис правового сопровождения технологического проекта и вывода технологии/ продукта на новые рынки, в т.ч. иностранные и международные;

- иные сервисы.

3.5.2. Целевые качественные и количественные показатели (индикаторы) достижения стратегической цели развития университета

Университетом установлены следующие целевые показатели (индикаторы), выполнение которых характеризует достижение стратегической цели развития № 4:

- внедрение в Университете Системы управления инновационной деятельности (СУИД) с разработкой необходимого пула локальных нормативных актов, ключевых показателей эффективности и уровней зрелости каждого из элементов СУИД;
- моделирование и формирование инновационной юридической экосистемы Университета с интеграцией всех цифровых и гибридных сервисов в единый контур как основы для создания отраслевой цифровой платформы юридических инноваций;
- моделирование и формирование экосистемы правового сопровождения технологических проектов как основы для запуска цифровой платформы правового сопровождения технологических проектов;
- поэтапный (помодульный) запуск цифровой платформы правового сопровождения технологических проектов к 2030 году и в перспективе до 2036, нацеленной на устранение правовых барьеров для НТР и ускорение вывода технологических решений и инноваций на новые рынки (с возможным выходом на Стратегический технологический проект);

Целевыми количественными показателями (индикаторами) достижения стратегической цели развития Университета №4 выступают:

- рост объема средств, поступивших от выполнения НИОКР в расчете на одного НПР до 477,67 тыс. рублей к 2030 году и до 771,17 − к 2036;

- рост совокупного дохода технологических компаний (включая МИПы), доля Университета в уставном капитале которых составляет не менее 10 % до 1395 тыс.

рублей к 2030 и до 25 000 тыс. рублей к 2036 году;

- открытие к 2030 году не менее 3 центров/лабораторий для техно-правовой интеграции на стыке права и медицины, инженерии, ИТ и пр., нацеленных на формирование РИД, появление инноваций и сервисов, адресованных сегментам B2G, B2B;

- рост доли доходов Университета из внебюджетных источников в общем объеме доходов до 58,4% к 2030 году и до 62,8% к 2036 году;

- рост числа коммерциализируемых РИД Университета не менее чем на 300 % к 2030 году; рост объема средств, поступивших от использования РИД в расчете на одного НПР до 1,18 тыс. рублей к 2030 году и до 2,18 − к 2036 году.

3.5.3. Описание стратегии достижения стратегической цели развития университета

Формирование инновационной юридической экосистемы правового сопровождения технологического лидерства России осуществляется путем реализации **комплекса системных мер**, направленных на управление изменениями, совершенствование бизнес-процессов внутри Университета, коммуникации и продукт-ориентированного сотрудничества с партнерами, повышение эффективности цифровых решений, сервисов, платформ, кадрового обеспечения в части экосистемного взаимодействия.

Стратегическая инициатива 1. Внедрение в Университете Системы управления инновационной деятельности (СУИД) с разработкой необходимого пула локальных нормативных актов, ключевых показателей эффективности и уровней зрелости каждого из элементов СУИД.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- построение, тестирование и широкое разворачивание в контуре Университета новой системы управления инновационной деятельностью (СУИД) в перспективе до 2030 года, в т.ч. с разработкой всей сопутствующей документации, а также создание типовой модели для тиражирования в практике других университетов;

- реализации системы этапного финансирования проектов в рамках программы развития для минимизирования рисков «вечных» методологических разработок, применение принципа «stage-gate» (финансирование последующих этапов проекта (от методологии к пилоту, от пилота к тиражированию) в зависимости от достижения конкретных, измеримых результатов предыдущего этапа, верифицированных партнёрами).

Стратегическая инициатива 2. Моделирование и формирование инновационной юридической экосистемы Университета с интеграцией всех цифровых и гибридных сервисов в единый контур.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на достижение показателя, станут:

- привлечение ключевых разработчиков российского ПО для юридической отрасли к сотрудничеству с Университетом в различных форматах; увеличение числа резидентов Цифровой юридической долины (ЦЮД) открытого типа не менее чем до 15 ИТ-компаний к 2030 году;

- сопряжение всех цифровых сервисов Университета, связанных с достижением стратегических целей и целевой модели Университета: от генератора идей и инноваций (генИИ – сервиса по сбору заявок в дорожные карты проектов) до онлайн-платформы Консорциума «Инновационная юриспруденция», открытых цифровых баз знаний, Цифровой системы управления интеллектуальной собственностью (ЦСУИС), Маркетплейса МГЮА и пр. с целью трансфера инновационного юридического знания и правовых инноваций социуму и индустрии;

- сопряжение Цифровой юридической долины (ЦЮД), не менее чем 6 гибридных аудиторий Университета к 2030 году, VR-лаборатории и иных цифровых сервисов в единую цифровую юридическую экосистему с целью повышения уровня подготовки студентов и партнеров в области цифровизации и автоматизации юридической деятельности.

Стратегическая инициатива 3. Моделирование и формирование экосистемы правового сопровождения технологических проектов как основы для запуска цифровой платформы правового сопровождения технологических проектов.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на достижение показателя, станут:

- объединение усилий всех центров компетенций, лабораторий, Центра управления интеллектуальными правами Университета, консорциумов и сетей партнерств, индустриальных партнеров, технологических университетов и НИИ, ИТ-компаний, вендоров и резидентов Цифровой юридической долины (ЦЮД) Университета для моделирования экосистемы правового сопровождения технологических проектов внутри Университета;

- формирование продукт-ориентированных партнерств (из представителей индустрии и технологических университетов) всеми центрами компетенций по проектам в области инновационной экономики, промышленности, трансфера технологий и пр.;

- сопряжение всех цифровых продуктов и сервисов (баз знаний, баз данных, типовых документов и решений, юридических библиотек, методик, сервисов, цифровых и платформенных решений и пр.) в единую экосистему правового сопровождения технологических проектов внутри Университета.

Стратегическая инициатива 4. Поэтапный (помодульный) запуск цифровой платформы правового сопровождения технологических проектов к 2030 году и в перспективе до 2036, нацеленной на устранение правовых барьеров для НТР и ускорение вывода технологических решений и инноваций на новые рынки (с возможным выходом на Стратегический технологический проект).

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- разработка модели и архитектуры отраслевой цифровой платформы юридических инноваций к 2027 году и ее запуск в рамках выхода на реализацию Стратегического технологического проекта (совместно с индустриальным партнером);

- поэтапный (помодульный) запуск цифровой платформы правового сопровождения технологических проектов к 2030 году и в перспективе до 2036 года с привлечением на платформу не менее 15 индустриальных партнеров-технологических компаний и не менее 15 технологических вузов;

- создание к 2027 году модели и к 2030 году пилотных сервисов по правовому сопровождению проектов на всех уровнях готовности технологий (УГТ);

- создание в пилотной версии к 2027 и полноценный запуск к 2030 году Saas-платформы для управления интеллектуальной собственностью (Цифровой системы управления интеллектуальной собственностью (ЦСУИС);

- поэтапный (помодульный) запуск к 2030 году и в перспективе до 2036 года облака сервисов для B2G, B2B и B2C сегментов для правового сопровождения технологических проектов: сервиса лицензий на доступ к РИД Университета, сервиса организации совместных R&D проектов, сервиса правового аудита технологического проекта на любом уровне готовности технологий (УГТ), сервиса правового сопровождения вывода технологий на новые рынки, в т.ч. иностранные и пр.

4. ЦИФРОВАЯ КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТА

4.1. Описание проекта

На важность развития новых навыков и компетенций в сфере подготовки кадров неоднократно обращалось внимание в стратегических и концептуальных документах (например, в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», распоряжении Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года»; Паспорте национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации»; постановлении Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие образования”»; постановлении Правительства РФ от 13.05.2021 № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030”»). На новое поколение специалистов лягут основные задачи по формированию в стране цифровой экономики: переход к цифровым роботизированным системам и цифровым платформам в различных отраслях индустрии, внедрение искусственного интеллекта для решения отдельных задач экономики, создание систем по обработке и управлению большими данными.

Среди основных компетенций для юриста, о важности развития которых свидетельствует профессиональная юридическая литература, аналитика, а также опросы работодателей, наиболее часто упоминается работа с современными информационными технологиями. Текущие тенденции требуют от юриста гораздо более глубокого погружения в **сферу ИТ и проектной деятельности по созданию и внедрению LegalTech-решений.**

Не только юристы в сфере ИТ 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, знать методологию управления ИТ-проектом, грамотно формулировать технические задания для ИТ-подразделений, чтобы обеспечить автоматизацию того или иного процесса операционной деятельности юридического департамента и (или) дать надлежащее, проактивное, сопровождение ИТ-проектов или модернизации бизнес-процессов иных подразделений компании.

Технологизация права и юридической профессии – приоритетные направления исследований Университета. В рамках продукт-ориентированного юридического образования осуществляется синтез правовых и ИТ-компетенций, формирование новых компетенций юристов и **подготовка специалистов новых профессий на стыке права и ИТ**. Развитие экономики данных как важнейший государственный приоритет также формирует запрос на соответствующих специалистов. Новые стыковые области биотеха, финтеха, нейротеха, лигалтеха, управления данными, работы с генеративным искусственным интеллектом, цифровыми платформами, квантовыми технологиями и пр., - также нуждаются в соответствующим образом подготовленных юридических кадрах. Как показало совместное исследование **Nextons и МГЮА «Legal Operations**: реальность и перспективы», среди ключевых трендов трансформации юридической функции — оптимизация юридических процессов, снижение доли «классических» юристов в юридическом департаменте и развитие функции LegalEngineer (LegalOps) и др.

В университете выстроена ***цифровая вертикаль***:

на 1 курсе студенты в рамках дисциплины «Информационные технологии в юридической деятельности» обучаются навыкам использования современных информационных технологий, в том числе справочно-правовых систем и иного специализированного ПО;

на 2 курсе в рамках дисциплины «Системы искусственного интеллекта» достигаются следующие задачи: владение основными методами теории интеллектуальных систем; анализ практики применения систем искусственного интеллекта в России и зарубежных странах; исследование основных проблем, связанных с внедрением систем искусственного интеллекта в бизнес-процессы и систему государственного управления;

на 3 курсе студенты проходят обучение по программе профессиональной переподготовки «Автоматизация юридических процессов» на «цифровой кафедре»;

на 4 курсе студенты получают теоретические знания и практические навыки по аналитике данных на программе профессиональной переподготовки «Юрист-аналитик».

В рамках проекта «Цифровая кафедра» в Университете реализуется программа профессиональной переподготовки «Автоматизация юридических процессов», с

одной стороны, присваивающая ИТ-квалификацию **менеджера по информационным технологиям**, с другой стороны, имеющая **предметным полем именно юридическую деятельность.** Программа реализуется совместно с партнерами из индустрии LegalTech: компании «Консультант Плюс», «Гарант», «ПравоТех», «Кодекс», «Умная автоматизация», «СофтСноу», «Актион-Диджитал», «Докзилла».

Программа направлена на подготовку специалистов в сфере LegalOps – лигал-инженеров (LegalEngineer), которые, обладая глубокими познаниями в области права, полученными в ходе обучения по основной образовательной программе, отлично ориентируются в сфере **разработки и внедрения ИТ-продуктов**, могут грамотно выстраивать процессы **автоматизации юридических процессов в организации,** а также **руководить ИТ-проектами**.

Функция **LegalEngineer** (**юриста-инженера**, или юридического технолога, специалиста по правовому инжинирингу) заключается в проектировании систем в организации для повышения эффективности юридических процессов в ней.

Специалист по правовому инжинирингу (**LegalEngineer**) должен обладать как юридическими, так и технологическими знаниями, что делает его хорошо подготовленным к:

- пониманию юридических проблем и процессов;
- анализу текущих процессов юридического подразделения для выявления возможностей оптимизации;
- сбору требований к потенциальным ИТ-решениям и помощь руководству в выборе правильного решения («сделать или купить»);
- участию в разработке LegalTech-инструментов или настройка имеющегося на рынке ПО;
- управлению развертыванием ПО и руководство сопутствующими усилиями по управлению изменениями;
- организационно-технической поддержке существующих ИТ-решений, проведение обучающих сессий по любым вопросам, связанным с использованием LegalTech-инструментов в подразделении.

Основной **целью** программы профессиональной переподготовки **«Автоматизация юридических процессов»** является формирование дополнительных цифровых компетенций в области создания алгоритмов и программ, пригодных для

практического применения, в том числе компетенций, необходимых для работы в команде разработки программного обеспечения в сфере автоматизации юридических процессов.

Программа включает в себя несколько ключевых дисциплин, необходимых для целей и задач программы.

Одной из ключевых дисциплин является «Алгоритмика». Для того, чтобы автоматизировать тот или иной процесс, необходимо четко обозначить и проследить последовательность различных его этапов, вариативность развития, важно уметь описать подлежащий автоматизации процесс в наглядной визуальной форме, а без знания основ алгоритмики это невозможно.

В результате освоения дисциплины формируется умение применять принципы и основы алгоритмизации (вычислительные алгоритмы, диалоговые, графические, обработки данных, управления объектами/процессами и т.д.).

Юридическая профессия, по оценкам экспертов, выступает в числе лидеров по объему функций, подверженных автоматизации с использованием в том числе искусственного интеллекта. Использование генеративного ИИ в качестве «подспорья», для справочных «подсказок» юристу имеет серьезные риски, как ввиду возможных «галлюцинаций» ИИ, так и ввиду того, что такое «привыкание» к 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, напротив, работает на структуризацию юридического мышления. 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 учетом анализа законодательства и правоприменительной практики, что может повлечь в том числе и обнаружение правовых пробелов в «пустотах» и «тупиках» алгоритма.

Еще одной важнейшей компетенцией, освоению которой отводится значительное место в программе, является умение **анализировать и моделировать бизнес-**

процессы организаций. Формирование этих умений реализуется в рамках изучения дисциплины «Анализ и моделирование бизнес-процессов. Обучающиеся получают теоретические знания о системном, процессно-ориентированном подходе к управлению деятельностью, о методологиях и инструментах моделирования и анализа бизнес-процессов. Важным умением будущего специалиста является его способность идентифицировать и классифицировать ошибки бизнес-процессов, предлагать способы их исправления, прогнозировать совершенствование бизнес-процессов через внедрение инноваций, в т.ч. реализацию проектов по внедрению (или разработке и внедрению) ИТ-решений.

В рамках дисциплины «Управление ИТ-проектами» студенты получают системное представление о современной **методологии управления ИТ-проектами**, обучаются комплексному подходу к процессам проектного управления на основе нормативного, методического и технологического обеспечения, рассматривают подходы к разработке ИТ-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. Слушатели «Цифровой кафедры» овладевают навыками управления ИТ-проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Важное место в программе «Автоматизация юридических процессов» отводится дисциплине «Методологии разработки программного обеспечения». Основной целью изучения данной дисциплины является формирование у обучающихся представления об **организации процесса разработки программного обеспечения**. Студенты должны понимать, какое влияние оказывает принятая методология разработки на процессы проектирования и разработки программного обеспечения, а также на управление командой разработки.

В рамках данной дисциплины студенты совершенствуют следующие компетенции:

1) знание основных видов методологии разработки ПО;

2) умение подбирать подходящую методологию разработки под конкретный проект;

3) умение выявлять и анализировать требования к ПО, а также управлять ими.

Кроме того, важнейшей компетенцией выпускников «цифровой кафедры» является формируемое в ходе обучения умение *составлять техническое задание для разработчика ПО*, чему способствует знание и понимание сущности, задач и особенностей создаваемого ПО, навыки составления функциональных требований к продукту и, следовательно, умение корректно и четко сформулировать задачи иным членам команды проекта или подрядчику.

В рамках дисциплины «**Автоматизация юридической работы (LegalTech)**» обучающиеся получают представление *о современном состоянии и развитии рынка LegalTech-решений*. Это необходимое условие для формирования комплексного понимания вариантов оптимизации и автоматизации юридической работы. В ходе изучения дисциплины формируется соответствующая компетенция: студент анализирует и применяет знания в сфере LegalTech для поиска решений в сфере автоматизации юридической работы, что и обуславливает необходимость включения данной дисциплины в программу.

Кроме того, полученные знания помогут будущему специалисту решить целый ряд задач. В первую очередь, выпускники программы понимают, подходит ли имеющееся на рынке ПО для выполнения задач, стоящих перед специалистом по автоматизации, или необходимо создать некий новый программный продукт, в большей степени отвечающий поставленным целям. Также будущие специалисты смогут оценивать эффективность внедряемых средств автоматизации юридических процессов в динамике.

Указанный набор дисциплин программы не является статичным, отражает ответ на имеющийся и прогнозируемый в краткосрочной перспективе запрос рынка труда на специалистов в сфере правового инжиниринга. С учетом развития LegalTech-отрасли, внедрения в юридическую практику новых технологий и программных решений, возможно не только обновление имеющихся дисциплин, но и добавление в программу «Автоматизация юридических процессов» новых дисциплин и (или) модулей.

Одной из ключевых составляющих программы является прохождение студентами **стажировки** в крупных отечественных ИТ-компаниях. Данному виду учебно-практической деятельности в программе отводится значительное время, для ее реализации заключены соответствующие соглашения[1], в рамках которых студенты приглашаются на стажировку в крупнейшие российские компании-

производители решений по автоматизации (вендоры LegalTech-продуктов). В связи с этим важно отметить, что в ходе образовательного процесса преподаватели ориентируют студентов на изучение отечественных разработок в сфере информационных технологий. Студенты под руководством наставников из фирм-партнеров решают кейсы по автоматизации рутинных юридических процессов, внедрению цифровых инструментов, повышающих эффективность работы различных подразделений и юридических департаментов.

Одним из значимых результатов-эффектов реализации проекта «Цифровая кафедра» является содействие трудоустройству студентов в LegalTech-секторе: успешное прохождение стажировки предполагает возможность трудоустройства в компании-партнере (для участия в разработке LegalTech-решений) или компании, являющейся клиентом компании-партнера (на позицию LegalOps для организации внедрения и эксплуатации LegalTech-продуктов компании-партнера). Так, выпускники «Цифровой кафедры»
2023-2024 гг. получили предложения о трудоустройстве в компании «ПравоТех», «Евпроплан», «Эр-Телеком», «ТКБ», «Автобан» и «Газпром Медиа-Холдинг» и др.

Завершается программа итоговым испытанием, а именно — **защитой проекта**, который 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» ИТ-решения без доработки;
3) внедрением имеющегося на рынке ИТ-решения с настройкой (доработкой);
4) разработкой собственного продукта с использованием имеющихся на рынке систем low/no-code (например, разработка конструкторов, генераторов юридических документов, калькуляторов, чат-ботов, экспертных правовых систем и т.п.) и др.

Важным компонентом процесса обучения на «Цифровой кафедре» является еще один элемент контроля знаний, а именно — проведение трех этапов внешнего ассесмента. Студенты проходят три тестирования: входное, промежуточное и итоговое. Данный формат позволяет проследить прогресс в усвоении знаний по контролируемым компетенциям. Результаты ассесмента — важный инструмент валидации качества и уровня получаемого дополнительного образования, что выражается в том числе и через получение сертификата о прохождении ассесмента, подтверждающего уровень владения определенной компетенцией.

Программой предусмотрено формирование базового уровня сформированности двух компетенций:

1) «ПК-1 Применяет принципы и основы алгоритмизации»;

2) «ПК-2 Анализирует и моделирует бизнес-процессы предприятий».

Имеющийся организационно-методический задел

За период реализации проекта «Цифровой кафедры» в 2022-2024 гг. получен ряд результатов:

- успешно освоили программу «Автоматизация юридических процессов» в 2023 г. – 504 студента, в 2024 г. – 1309 студентов, в 2025 г. – 1479 студентов;

- количество партнеров «Цифровой кафедры» увеличилось с 5 в 2022 г. до 15 в 2025 г.;

- с участием представителей отрасли выработан учебно-методический базис для реализации всех дисциплин, предусмотренных учебным планом программы, и практической подготовки (стажировки), в т.ч. разработаны уникальные пособия «Алгоритмика» и ««Анализ и моделирование бизнес-процессов» для целевой аудитории студентов-юристов;

- успешное участие команды «Цифровой кафедры» в Марафоне Цифровых кафедр 2.0 в 2024 году, организованном Ассесмент-центром Университета «Иннополис». Команда Университета вышла в *финал* конкурса, заняв **1 место в ЦФО**.

Кадровый состав «Цифровой кафедры» Университета сформирован с привлечением преподавателей из технических вузов, практиков из IT-сектора, преподавателей кафедры информационного права и цифровых технологий Университета. Среди преподавателей «Цифровой кафедры» – работники компаний «Сбер», «Озон», «Кодекс», «Докзилла» и других крупных ИТ-компаний (*внешние специалисты-практики составляют 80%* числа преподавателей). Для **развития кадрового потенциала** «Цифровой кафедры» ряд работников успешно освоил дополнительные профессиональные программы: программу профессиональной переподготовки «Процессное управление: моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов» – 1 человек (обучение на базе НИУ ВШЭ); программу профессиональной переподготовки «Управление проектами в IT» – 5 человек

(обучение на базе МГТУ им. Баумана); программу повышения квалификации «Современные технологии искусственного интеллекта: внедрения и эффекты» – 25 человек (обучение на базе Московского института электроники и математики им. А. Н. Тихонова НИУ ВШЭ).

В ходе приемной кампании **2024 года положено начало начислению дополнительных баллов** при вступительных испытаниях в магистратуру для выпускников «Цифровой кафедры», успешно освоивших соответствующую программу ДПП ПП.

С 2024 года в Университете начат прием абитуриентов, сдававших в качестве предмета по выбору **ЕГЭ по информатике** и информационно-коммуникационным технологиям (ИКТ). Данная новелла принципиально меняет структуру возможного контингента юридического вуза, позволяя на качественно ином уровне реализовывать проект «Цифровая кафедра» и удовлетворить запрос индустрии на подготовку специалистов в области правового инжиниринга (LegalEngineering).

Обучающиеся цифровой кафедры получают доступ к уникальному цифровому пространству для комплексного освоения цифровых компетенций на базе самого передового российского ПО и лучших разработок лидеров LegalTech-рынка – Цифровой юридической долины.

[1] В настоящий момент соглашения о стажировке/практике заключены с компаниями «Консультант Плюс», «Гарант», «ПравоТех», «Кодекс», «Умная автоматизация», «СофтСноу», «Актион-Диджитал», «Докзилла».

5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО УНИВЕРСИТЕТА

5.1. Описание стратегической цели технологического лидерства университета

Стратегическая цель технологического лидерства Университета «Модель права для НТР. Технологии правового инжиниринга» соотносится с одной из важнейших национальных целей *«технологическое лидерство»*, обозначенной в Указе Президента РФ № 309[1]. Государством сформулированы задачи по обеспечению технологической независимости и формированию новых рынков по таким направлениям, как биоэкономика, сбережение здоровья граждан, продовольственная безопасность, беспилотные авиационные системы, средства производства и автоматизации, транспортная мобильность (включая автономные транспортные средства), экономика данных и цифровая трансформация, искусственный интеллект, новые материалы и химия, перспективные космические технологии и сервисы, новые энергетические технологии (в том числе атомные)[2]. Новые рынки требуют не только появления новых технологий (как продуктов), но и формирования **организационно-правовых условий и соответствующей инфраструктуры.** Большого внимания с точки зрения правового моделирования требуют новые технологии для оборонно-промышленного комплекса, а также проблемы интеграции новых территорий в экономическую и технологическую инфраструктуру страны. О необходимости создания правовой среды для НТР, для развития международных рынков будущего говорится во многих документах стратегического характера.

Технологическая политика в РФ, согласно соответствующему Закону, понимается как *комплекс **правовых,** экономических, организационных и иных **мер по обеспечению технологического лидерства РФ** и экономического развития на основе отечественных технологий**[3]**.*

В Стратегии НТР отмечено, что *в условиях больших вызовов требуется научное обоснование мер для противодействия угрозам и опасностям. Для человечества особую значимость приобретает создание эффективной, целостной и сбалансированной системы стратегического целеполагания, планирования, прогнозирования НТР. Необходимо создание в научно-технологической и производственной сферах **согласованной системы правового регулирования,***

обеспечивающей эффективность и своевременность принимаемых управленческих решений[4].

Перечисленные в Стратегии НТР большие вызовы[5]: а)трансформация миропорядка; б) формирование экономики данных, внедрение технологии искусственного интеллекта (ИИ); в) демографический переход; г) возрастание антропогенных нагрузок и изменение климата; д) продовольственная безопасность; е) изменение характера энергетических систем, энерговооруженность экономики; ж) новые гибридные внешние угрозы национальной безопасности; з) эффективное освоение и использование пространства, объективно не могут быть преодолены без правовых решений, инструментов и механизмов национального и международного характера.

В Концепции технологического развития на период до 2030 установлено, что для эффективного функционирования нужна качественно новая институциональная среда: договорные формы интеграции научно-исследовательской и производственно-технологической деятельности, реализация государственно-частного партнерства; устранение регуляторных барьеров, прежде всего в части оборота результатов интеллектуальной деятельности и защиты прав инвесторов. Одной из основных функций государства (государственных институтов) является установление и обеспечение ***прозрачных и стабильных регуляторных правил поведения и взаимодействия субъектов технологического развития, мотивирующих их к технологическим инновациям***[6].

Значение ***правовой среды для развития отраслей и рынков будущего*** также подчеркнуто в Послании Президента России Федеральному Собранию РФ в 2024 году.

Именно правовые механизмы являются одними из самых эффективных для регулирования новых, нарождающихся или прогнозируемых отношений и должны служить драйвером для НТР. При этом в глобальном инновационном индексе ВОИС в 2025 Россия занимает 60 строчку из 139 (США – 3, Китай – 10). В категории «Институты. Регуляторика» Россия, согласно рейтингу, находится на 131 месте из 139, а по развитости регуляторной среды – на 132. Это наглядно демонстрирует **незрелость правовой среды именно в контексте инновационного и технологического развития.**

При реализации стратегической технологической цели Университет учитывает следующие значимые факторы: *а) существенное сокращение времени между получением новых знаний и созданием технологий и продукции, их выходом на рынок; б) размывание дисциплинарных и отраслевых границ в научных исследованиях и разработках; в) резкое увеличение объема научно-технологической информации, возникновение принципиально новых способов работы с ней и усложнение форм организации, аппаратных и программных инструментов проведения научных исследований**[7]**,* а также задачу технологической политики РФ по *ускоренному внедрению технологических инноваций**[8]* и правовому обеспечению трансфера технологий. Модель права для НТР определена Университетом как основа для *создания благоприятных правовых условий для осуществления деятельности по реализации технологической политики РФ**[9]*.

Стратегическая технологическая цель напрямую сопряжена со стратегической целью развития Университета № 1, которая выступает как верхнеуровневая и формирует предметную область модели права для технологического лидерства России. Стратегическая технологическая цель Университета в части технологий правового инжиниринга напрямую сопряжена со стратегическими целями развития Университета № 2, № 3 и № 4, так как речь идет о подготовке новых юридических кадров для технологического лидерства – лигал-инженеров, а также апробации технологий правового инжиниринга в продукт-ориентированных партнерствах, создании конечных продуктов и сервисов совместно и для индустриальных партнеров, формировании цифровой платформы правового обеспечения технологических проектов в России. Стратегическая технологическая цель Университета в целом взаимосвязана со всеми стратегическими целями Университета, использует инструментарий их достижения, а также влияет на осуществление всех политик и достижение целевой модели Университета.

[1] Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 7 мая 2024 года № 309.

[2] Там же. Пп. а, п. 7.

[3] Пп. 13 ст. 3 Федерального закона «О технологической политике в РФ» от 28 декабря 2024 г. № 523-ФЗ.

[4] Из текстов п.п. 17, 31 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года

№ 145.

[5] П. 15 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

[6] Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 N 1315-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года»

[7] П. 16 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

[8] Пп. 3 п. 1 ст. 4 Федерального закона «О технологической политике в РФ» от 28 декабря 2024 г. № 523-ФЗ.

[9] Там же. Пп. 4 п. 3 Ст. 4.

5.2. Стратегии технологического лидерства университета

5.2.1. Описание стратегии технологического лидерства университета

К числу мер государственного стимулирования деятельности по реализации технологической политики в РФ отнесены ***правовые***, *экономические и организационные меры, которые применяются в сфере развития технологий и направлены на достижение целей технологической политики в Российской Федерации,* а среди инструментов реализации технологической политики названы *мероприятия по созданию и обеспечению функционирования* ***инфраструктуры развития технологий***[1]. Это актуализирует роль юристов в реализации национальной цели технологического лидерства, в также реализации технологической политики в России.

Университет планирует к 2030 году сформировать правовую рамку для всех приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий, перечисленных в Указе Президента РФ № 529***[2]***, и в перспективе до 2036 года выработать комплекс правовых решений:

1. В рамках «киберправа» - для безопасности информации, а также для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера технологий микроэлектроники и фотоники для хранения и защиты информации; технологий защищенных квантовых систем передачи данных; технологий

доверенного программного обеспечения; технологий ИИ в экономике, социальной сфере и органах власти;

2. В рамках «технoправа» - для интеллектуального и автономного транспорта, а также для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера транспортных технологий, технологий создания новых материалов, технологий производства малотоннажной химической продукции для фармацевтики, энергетики и микроэлектроники;
3. В рамках «биоправа» - для превентивной и персонализированной медицины, а также для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера биомедицинских и когнитивных технологий, технологий персонализированного, лечебного питания, технологий лекарственных средств и платформ нового поколения, биогибридных, бионических и нейротехнологий, технологий синтетической биологии и генной инженерии;
4. В рамках «экоправа» - для устойчивого к изменениям природной среды сельского хозяйства, адаптации к изменениям климата и рационального использования природных ресурсов, а также для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера технологий продуктивности и устойчивости сельскохозяйственных животных (селекция), технологий сохранения биоразнообразия, технологий ветеринарных лекарственных средств нового поколения, технологий устойчивых сортов и гибридов растений, технологий создания средств повышения урожайности, природоподобных технологий;
5. В рамках «права устойчивого развития» - для адаптации к изменениям климата и рационального использования природных ресурсов, высокоэффективной и ресурсосберегающей энергетики, а также для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера технологий системы генерации энергии, технологий энергетических систем с замкнутым топливным циклом, технологий мониторинга изменений климата;
6. В рамках «геоправа» - для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера технологий космического приборостроения, технологий добычи и глубокой переработки дефицитных полезных ископаемых;
7. В рамках «бизнес-права» - для создания правовой инфраструктуры создания и трансфера технологий создания отечественных средств производства и научного приборостроения (в части защиты и охраны объектов интеллектуальной собственности, инновационной кооперации, снятия правовых барьеров для высокотехнологичных компаний, правового

сопровождения технологического предпринимательства и трансфера технологий);

8. В рамках «социоправа» - для укрепления социокультурной идентичности российского общества и повышения уровня образования, а также для создания правовой инфраструктуры и трансфера технологий, системного анализа и прогноза социально-экономического развития и безопасности РФ в формирующемся миропорядке, инструментария укрепления цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, социально-психологических технологий формирования и развития общественных и межнациональных отношений.

Повсеместной ситуацией в классических и технологических университетах страны является неготовность сопровождать технологические инициативы и проекты, обеспечивать формирование инновационной инфраструктуры ввиду отсутствия соответствующих компетенций. Одной из серьезных проблем для реализации технологической политики выступает отсутствие в большинстве вузов систем управления и коммерциализации РИД. Далеко не все РИД относятся к подлежащим патентной охране, значительный объем РИД вузов ввиду отсутствия механизмов введения в оборот не коммерциализируется вовсе. Наблюдается колоссальный разрыв между запросом индустрии и возможностями университетов, неготовность к эффективному сотрудничеству и совместной разработке продуктов с последующей совместной коммерциализацией. Основным барьером выступает недостаточность правовой компетентности.

Зачастую наблюдается изолированность процессов при запуске технологических проектов: юристы подключаются к технологическим проектам на последней стадии, юридическая экспертиза на предмет зрелости правовой среды и оптимизации процессов часто отсутствует, что потом приводит к недоступности юридических решений, которые могли бы существенно снизить издержки и ускорить внедрение технологических инноваций. Технологическое лидерство подразумевает не только разработку отечественных технологий, их охрану и трансфер, но и экспорт, что также требует серьезного правового сопровождения. При этом правовое сопровождение инновационной деятельности не относится к категории обычной юридической практики: государство должно инвестировать в подготовку специализированных юридических кадров, способных работать в приоритетных областях НТР, с нормированием отношений, возникающих в связи с разработкой и внедрением критически важных и сквозных технологий.

Правовой инжиниринг Университетом рассматривается как вид отраслевого инжиниринга – совокупность технологий, методов, процессов преобразования нормативной среды для целей достижения технологического лидерства: построения новой модели права России, а также проектирования и запуска технологических проектов, определения оптимальных моделей инновационной кооперации, охраны и защиты прав на объекты интеллектуальной собственности, правового сопровождениям технологического предпринимательства и трансфера технологий.

Университетом установлены следующие целевые показатели (индикаторы), выполнение которых характеризует достижение стратегической технологической цели:

- разработка модели права как компоненты технологической политики РФ (исследовательское обеспечение достижения цели) с учетом мировых прорывных решений;
- выработка нормативных моделей и комплексных правовых решений для больших вызовов, определенных в Стратегии НТР[3], для приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий[4] (исследовательское обеспечение достижения цели);
- разработка технологий правового инжиниринга для технологического лидерства (инфраструктурное, организационно-правовое и продуктово-сервисное обеспечение достижения цели);
- опережающая подготовка специалистов в области правового инжиниринга, правового сопровождения технологического предпринимательства и трансфера технологий;
- становление Университета к 2030 году и в перспективе до 2036 года в качестве центра компетенций в области правового сопровождения трансфера технологий (кадровое обеспечение достижения цели).

Реализация стратегии технологического лидерства Университета и достижение качественных и количественных показателей осуществляется посредством комплекса системных мер, инициатив, включая процессы трансформации всех политик Университета, а также учитывая заложенные для достижения стратегических целей развития Университета индикаторы.

Стратегическая инициатива 1. Разработка модели права как компоненты технологической политики РФ (исследовательское обеспечение достижения

цели) с учетом мировых прорывных решений.

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- проведение в рамках 8 кластерных проектов (биоправо, геоправо, экоправо, право устойчивого развития, киберправо, техноправо, бизнес-право и социоправо) прорывных научных исследований, сопряженных с приоритетными направлениями НТР и перечнем важнейших наукоемких технологий;

- формирование понятийно-категориального аппарата, анализ международной практики, проведение фронтирных исследований, разработка техно-юридических прогнозов, карт технологических трендов для юристов, атласов технологий, трансформирующих юриспруденцию, с учетом мировой исследовательской технологической повестки, правовых рисков и барьеров ускоренного внедрения технологий;

- моделирование государственных информационных систем (ГИС) для целей информационного обеспечения технологической политики и достижения экономического эффекта, а также организационно-правовое проектирование цифровых платформ для отраслей экономики;

- исследование мирового опыта и моделирование инфраструктуры, необходимой для защиты прав на результаты интеллектуальной собственности, правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности и управления такими правами[5], в т.ч. с учетом рынка интеллектуальной собственности ЕАЭС, ШОС, СНГ, БРИКС и пр.

Стратегическая инициатива 2. Выработка нормативных моделей и комплексных правовых решений для больших вызовов, определенных в Стратегии НТР, для приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий (исследовательское обеспечение достижения цели).

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на реализацию инициативы, станут:

- фокусировка исследовательской повестки и ресурсов Университета и Центров компетенций на поиске и выработке правовых решений для больших вызовов, приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий совместно

со стейкхолдерами соответствующей повестки в лице государственных органов и индустриальных партнеров;

- к 2030 году формирование правовой рамки и правовых инициатив по всем приоритетным направлениям НТР в форме проектов нормативно-правовых актов, Концепций, Стратегий, иных документов стратегического планирования, проектов подзаконных актов, а также их апробация в профессиональном и индустриальном сообществе;

- к 2036 году выработка комплексных правовых решений в отношении всех важнейших наукоемких технологий совместно с государственными органами и основными заинтересованными субъектами соответствующей повестки;

- разработка технологий правового инжиниринга для технологического лидерства (инфраструктурное, организационно-правовое и продуктово-сервисное обеспечение достижения цели);

Стратегическая инициатива 3. Разработка технологий правового инжиниринга для технологического лидерства (инфраструктурное, организационно-правовое и продуктово-сервисное обеспечение достижения цели).

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на достижение показателя, станут:

- разработка продуктов и сервисов правового инжиниринга, типовых правовых моделей запуска и реализации технологических проектов в привязке к УГТ и важнейшим наукоемким технологиям, с определением целевых метрик, в том числе связанных с коммерциализацией;

- проведение глубокой аналитики зрелости правовой среды по важнейшим наукоемким технологиям в связке с документами планирования технологической политики в РФ (методиками оценки УГТ, уровней готовности производства, уровня рыночной готовности и коммерциализации продукции и пр.);

- разработка эффективных правовых алгоритмов обеспечения технологической кооперации, их интеграция в документы стратегического планирования государственного и/или корпоративного уровней (Концепции, Стратегии, Политики, ФЗ, подзаконные акты, локальные акты компаний);

- встраивание Университета через инструментарий правового инжиниринга в цепочки создания технологических продуктов и инноваций.

Стратегическая инициатива 4. Опережающая подготовка специалистов в области правового инжиниринга, правового сопровождения технологического предпринимательства и трансфера технологий; становление Университета к 2030 году и в перспективе до 2036 года в качестве центра компетенций в области правового сопровождения трансфера технологий (кадровое обеспечение достижения цели).

Ключевыми факторами и инструментами, влияющими на достижение показателя, станут:

- кадровое обеспечение государства высокопрофессиональными юристами-стратегами, способными работать в сложных, междисциплинарных областях НТР и заниматься нормотворчеством (например, в области киберправа, техноправа, климатического права, экономики данных, биоэкономики, антисанкционного комплаенса и пр.);

- запуск к 2030 году не менее 10 новых образовательных программ/дисциплин/ программ ДПО для целей подготовки юристов в области НТР;

- формирование линейки образовательных программ, программ ДПО по правовому сопровождению трансфера технологий, технологического предпринимательства, автоматизации юридических процессов для неюридических кадров, а также иных программ по актуальным для экономики и общества научно-технологическим направлениям и по запросу индустриальных партнеров;

- появление во ФГОСах на уровне СПО и ВО компетенций, направленных на формирование правовой грамотности у представителей неюридических специальностей, профессий;

- формирование к 2030 году партнерств не менее чем с 10 представителями реального сектора экономики и технологическими университетами-участниками Программы "Приоритет-2030", корпоративными университетами с целью получения надпрофессиональной компетенции по правовому сопровождению трансфера технологий.

[1] Пп. 6 ст. 3 и пп. 6 ст. 5 ФЗ «О технологической политики в РФ» от 28 декабря 2024 года N 523-ФЗ.

[2] Указ Президента РФ «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» от 18 июня 2024 года № 529.

[3] П. 15. Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145.

[4] [4] Указ Президента РФ «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» от 18 июня 2024 года № 529.

[5] П. 4 ст. 25 Федерального закона «О технологической политике в РФ» от 28 декабря 2024 г. № 523-ФЗ.

5.2.2. Роль университета в решении задач, соответствующих мировому уровню актуальности и значимости в приоритетных областях научного и технологического лидерства Российской Федерации

В настоящее время Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) является единственной юридической школой среди российских юридических университетов и факультетов, где реализуется масштабный проект, нацеленный на разработку модели права для технологического лидерства России, преодоления больших вызовов для НТР, где вырабатывается методология нормирования и создания организационно-правовой инфраструктуры для приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий. Именно Университетом создан Консорциум «Инновационная юриспруденция» и сформирована сеть партнерств с государственными министерствами и ведомствами, а также представителями реального сектора экономики, которые являются основными стейкхолдерами и акторами повестки НТР. Принципиально важно осознание того, что традиционная отраслевая модель права не способна быстро реагировать на запросы государства в области технологического лидерства, где скорость принятия решений имеет первостепенное значение. Быстрое создание новых нормативных моделей, запуск экспериментальных правовых режимов в инновационных и высокорисковых областях экономики и промышленности невозможны без предшествующих

фундаментальных правовых исследований, организованных в новой прогнозной и программной логике, без фокуса на инновационный потенциал права.

По итогам экспертизы РАН, представленной в 2023 году, Университет получил высокую оценку 4,29 из 5 баллов, 2 кластерных проекта (киберправо и геоправо) признаны обладающими мировой новизной, 5 проектов признаны обладающими национальной новизной (биоправо, экоправо, социоправо, бизнес-право, право устойчивого развития).

Уникальной особенностью Университета является то, что он работает именно с фронтирными исследовательскими направлениями в области права. В рамках программы "Приоритет-2030" в Университете запущены уникальные для России инновационные проекты по нейроправу, праву устойчивого развития, климатическому праву, медицинскому и биоправу, праву искусственного интеллекта, праву квантовых коммуникаций, праву персональных данных и многие другие.

В 2024 году продолжена работа над ключевыми научно-правовыми повестками в области права квантовых коммуникаций; медиабезопасности, кибербезопасности и противодействию киберпреступности; права персональных данных; цифрового государства; права финансовых технологий и цифрового банковского права; развития правового регулирования космоса, космической экономики и дипломатии; правового режима Арктики; правового регулирования карбоновых полигонов; экобезопасности и климатических изменений; правового обеспечения устойчивого природопользования; цифровой трансформации правосудия и систем альтернативного разрешения споров; правовых основ биобезопасности; спортивного и антидопингового правового регулирования; различных правовых режимов предпринимательства в РФ и др.

В 2024 году запущены новые научно-правовые проекты: «Правовые механизмы противодействия "гринвошингу"», «Правовое обеспечение продовольственной безопасности в системе национальных приоритетов РФ», «Правовое обеспечение развития альтернативной энергетики», «Когнитивный суверенитет и медиабезопасность: право, психология и IT», «Уголовно-правовые риски и антикриминальный комплаенс», «Правовое регулирование биотехнологий и биобезопасности», «Правовое обеспечение технологического суверенитета в сфере медицины и фармацевтики», «Технологическое предпринимательство в цифровой

экономике», «Право интеллектуальной собственности и механизмы создания и коммерциализации РИД в российских вузах», «Правовое регулирование Единой национальной системы мониторинга климатически активных веществ (ЕНС МКАВ)», что соотносится с Концепцией технологического развития на период до 2030 года, Стратегией НТР, перечнем приоритетных направлений НТР и важнейших наукоемких технологий.

По каждому из проектов получены результаты: от фундаментальных разработок до проектов концепций, стратегий, проектов нормативно-правовых актов (НПА), а также принятия НПА (законов и подзаконных актов). Полученные результаты по фронтирным направлениям юридической науки направлены на достижение национальных целей развития Российской Федерации, и *«обеспечение к 2030 году вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок»,* а также соответствуют приоритетам и основным направлениям, установленным Стратегией НТР Российской Федерации.

В целях выработки модели права для НТР ежегодно разрабатывается **портфель проектов нормативных актов**, направленных на опережающее развитие национальной правовой системы и законодательства РФ (в 2024 году подготовлено более 10 концепций и стратегий развития законодательства в области права для НТР, 20 проектов федеральных нормативных правовых актов, рекомендаций по внесению изменений в законодательство РФ, 64 документа аналитического характера); реализованы мероприятия по апробации нормативных моделей с привлечением партнеров и представителей индустрии в рамках Консорциума и Центров компетенций.

Формирование такой линейки продуктов усиливает и обеспечивает наукоемкость (научную обоснованность) правотворчества и выступает значимым результатом для достижения технологического лидерства. Например, в 2024 году подготовлены и проведены: проект ФЗ «О промышленных данных»; правовая экспертиза проектов нормативных, правовых и иных актов, подготовленных в целях реализации Концепции регулирования отрасли квантовых коммуникаций в Российской Федерации до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 11 июля 2023 г. № 1856-р.; концепция регулирования метавселенной; проект модельного закона СНГ «Об искусственном интеллекте»; концепция проекта Федерального закона «О сельскохозяйственном растениеводстве»; проект документа стратегического планирования «Стратегия экологической безопасности

Российской Федерации», проект ФЗ «О биологическом материале человека, предназначенном для изготовления медицинских изделий»; экспертно-аналитическое исследование «Совершенствование законодательного обеспечения информатизации в системе здравоохранения Российской Федерации и снижения нагрузки на медицинских работников, связанной с документооборотом и отчетностью; начата разработка целого пакета нормативных актов в сфере реализации ВИП ГЗ по созданию в России Единой национальной системы мониторинга климатически активных веществ и пр.

В 2024 году Университетом подготовлен и в 2025 году опубликован первый в России учебник «Инновационная юриспруденция»[1], не имеющий аналогов в мире, где изложена теория и методология инновационной юриспруденции, а также уникальная системно-структурная архитектура (таксономия) права, направленная на обеспечение НТР России. Позже в 2025 году вышло издание Кембриджского университета «Правовые инновации. Беседы о технологиях, профессии юриста и социальных изменениях», где представители англо-американской правовой семьи также пытаются осмыслить трансформационные процессы в праве и профессии, происходящие под влиянием технологий.

Серьезным вызовом для России является нынешнее состояние правовой архитектуры в мире - «вестернизация» права в целом. При этом именно сейчас открывается «окно возможностей» для России и российских правоведов на создание правовых инноваций и их интеграцию в международную повестку, в т.ч. в рамках Союзного государства, со странами СНГ, в рамках БРИКС, ШОС, ЕАЭС и пр. Особенно ценными являются нормативные модели в инновационных областях, в сфере НТР, которые вместе с технологическими инновациями могут обеспечить мировое лидерство страны. Скорость разработок нормативных моделей для лидерства имеет первостепенное значение, так в 2024 году принят первый в мире Закон Об искусственном интеллекте в рамках ЕС, при этом Университет в 2024 году активно участвовал в разработке Модельного закона СНГ Об искусственном интеллекте. В 2023 году Университетом совместно с компанией РЖД разработана уникальная Концепция регулирования квантовых коммуникаций в Российской Федерации до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 11 июля 2023 г. № 1856-р. В 2025 году Университет, благодаря исследовательским заделам по экоправу и праву устойчивого развития стал единственным участником и победителем открытого конкурса РНФ, направленного на подготовку нормативной рамки по созданию в России Единой национальной системы

мониторинга климатически активных веществ (в рамках Парижского соглашения по климату) и пр. В мире в настоящее время отсутствуют универсальные и комплексные решения в этой области, что также формирует задел для правового лидерства.

Университет в рамках одной из стратегических целей определил себе задачу становления в качестве междисциплинарного и межотраслевого российского центра компетенций в области правового инжиниринга (от RND до внедрения правовой инновации), деятельность которого призвана существенно трансформировать нормативную надстройку и юридическую функцию в контексте обеспечения технологического лидерства страны.

[1] Инновационная юриспруденция: учебник / отв. ред. В. В. Блажеев, М. В. Мажорина. Москва: Проспект, 2025. 912 с. ISBN 978-5-392-43930-0

5.2.3. Описание образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций, и предпринимательства

Достижение технологического лидерства требует кадровой обеспеченности и трансформации образовательной модели, направленной на опережающую подготовку специалистов и развитие лидерских качеств в области инженерии, технологических инноваций и предпринимательства.

Университетом в рамках реализации Программы Приоритет 2030 были созданы заделы, направленные на подготовку юристов нового поколения, способных заниматься инновационной юриспруденцией, формированием права для НТР, работать в условиях технологизации и цифровизации. К числу наиболее значимых и апробированных образовательных новаций Университета относятся:

- формирование нового компетентностного кода выпускника: от юриста-эксперта к юристу-партнеру и юристу-стратегу – Университетом заложены основы подготовки юристов для решения новых, сложных, междисциплинарных задач, обладающих стратегическим, прогностическим, риск-ориентированным и бизнес-ориентированным мышлением, способных к нормотворчеству и правовому инжинирингу в контексте нормирования общественных отношений, которые только закладываются или прогнозируются;

- НТЮ-модель образования (Наука.Технологии.Юриспруденция) как модель STEM-образования для социо-гуманитарных специальностей – Университетом заложены основы подготовки юристов для НТР, способных работать на всех стадиях инновационного процесса и трансфера технологических инноваций, заниматься правовым инжинирингом в высокотехнологичных отраслях промышленности. НТЮ-модель образования позволяет запускать в Университете образовательные проекты в области лигалтеха, биотеха, финтеха, права искусственного интеллекта, права метавселенных, права кибербезопасности, техноправа, нейроправа и др., которые готовят юристов, владеющих, помимо своей предметной области, стыковыми профессиональными компетенциями;

- продукт-ориентированное юридическое образование - в основе которого лежит фокусировка на продукте, на правовой инновации, которое перестраивает мышление будущего юриста с процессной деятельности на продуктовую, востребованную в области НТР, в индустриальном и промышленном секторах экономики;

- Цифровая кафедра для юристов и обучение по программе «Автоматизация юридических процессов» с получением компетенций в области алгоритмики и управления ИТ-проектами, что отвечает запросу профессионального рынка на новые профессии лигалтех-менеджера, специалиста по автоматизации юридических процессов, legal operations-менеджеров (legal ops), специалистов по управлению данными (data scientist), лигал-инженеров или специалистов по правовому инжинирингу и пр.

Указанные заделы демонстрируют портфель проектов и инициатив, направленных на развитие лидерских качеств в юридической области, так как дают выпускникам и сотрудникам Университета существенные конкурентные преимущества ввиду своей уникальности и инновационности.

В настоящее время в зарубежной практике наблюдается рост запроса на специалистов по правовому инжинирингу – legal engineers / legal innovation engineer / legal innovation and knowledge engineer – что объяснимо усложнением социальных, экономических и иных связей и дефицитом кадров в сфере построения эффективных нормативных систем, сопряжения разных систем внутри компаний, управления данными, митигации различных видов рисков, комплаенса. Так, например, в 2025 году Правительство Гонконга включило в свой список профессий

для визовой программы «Talent List for Immigration Visa Facilitation» профессию «Legal knowledge engineers»[1], в США создано Американское сообщество лигал-инженеров (ASLE)[2], в иностранной литературе появляется значительное число исследований, посвященных этой новой профессии.

Немаловажное значение для развития новой профессии также имеют технологии искусственного интеллекта, большие языковые модели, нейросети. В настоящее время Университет сотрудничает со СБЕРом, который обучает свою нейросеть GigaChat по доменному принципу. Одним из доменов является «Право и юриспруденция». Успешный опыт доменного обучения уже продемонстрирован СБЕРом в медицине. Появление кастомизированных нейросетей станет новым этапом развития разных профессий, существенно трансформирует профессиональные функции и приведет к появлению новых профессий на стыке той или иной предметной области с технологиями.

Лигал-инжиниринг объединяет два вида деятельности: юридическую и технологическую, что отвечает запросу государств, международных объединений и сообществ, стремительно меняющихся под влиянием технологий. Особенностью данной новой профессии является то, что такой специалист может иметь базовое юридическое, инженерное или ИТ-образование (получив при этом дополнительные знания и компетенции в области юриспруденции), а также иметь компетенции в сфере технологических инноваций и их трансфера, технологического предпринимательства, управления проектами, управления изменениями, управления данными.

На основе имеющихся образовательных заделов и с учетом стратегической технологической цели и стратегического технологического проекта Университетом спроектирована опережающая образовательная модель подготовки специалистов по правовому инжинирингу (лигал-инженеров) как технологов трансформации нормативной инфраструктуры для повышения эффективности инновационной (технологической) деятельности и формирования организационно-правовых основ для технологического лидерства государства или компании.

Данная модель предполагает подготовку специалистов по правовому инжинирингу, способных работать на трех уровнях:

1) правовой инжиниринг в стратегическом управлении – деятельность, осуществляемая в государственных органах, крупнейших корпорациях и

высокотехнологичных компаниях, иных акторах инновационного развития, направленная на создание организационно-правовой архитектуры для технологического лидерства в той или иной области экономики. Такой специалист должен быть лигал-инженером согласованной системы правового регулирования, обеспечивающей эффективность и своевременность принимаемых управленческих решений в рамках отраслевых или межотраслевых технологических проектов государственного значения. Эта деятельность напрямую связана с прогнозированием, моделированием и нормотворчеством для целей технологического лидерства, с построением государственных информационных систем, управлением большими данными, сутевым пониманием международной технологической и научно-исследовательской повестки. Кроме того, такой специалист должен обладать компетенциями системотехники, проектирования в соответствии с требованиями законодательства государственных информационных платформ и сервисов, применимых для коммуникации с населением и оказания многочисленных услуг (например, в сфере избирательного, трудового, налогового, административного права и пр.). С учетом запроса на формирование цифровых платформ во всех отраслях промышленности, озвученном Президентом РФ в обращении к Федеральному Собранию в 2024 году, запрос на такие кадры будет только расти.

В логике нового компетентностного кода юриста, разработанного в Университете, это юрист-стратег, который владеет, как минимум, двумя предметными областями знаний. Специалисту по правовому инжинирингу на данном уровне необходимо выработать тип оптимальной нормативной модели (ФЗ, система подзаконных актов и пр.), которая позволит сократить сроки внедрения технологических инноваций, оценить потребности и риски изменения действующего законодательства или сделать обоснованные выводы о правовой невозможности разработки и внедрения, сформировать понятийно-категориальный аппарат; спроектировать эффективные модели трансфера технологий, в т.ч. с учетом уровней готовности технологий (УГТ).

Компетенциями лигал-инжиниринга на этом уровне могут обладать также лица, не имеющие базового юридического образования, но получившие дополнительные компетенции в области права интеллектуальной собственности, цифрового права, нормотворчества, в т.ч. экспериментального, а также в предметной области биоправа, экоправа, киберправа и т.д. в зависимости от особенностей проектируемых или внедряемых технологий. В рамках заявленной амбиции

становления к 2030 году и в перспективе до 2036 года в качестве Единого центра ответственности для получения надпрофессиональной компетенции по правовому сопровождению трансфера технологий Университет готовит ряд программ ДПО для неюридических кадров, направленных на получение компетенций по правовому инжинирингу;

2) правовой инжиниринг в проектном управлении – деятельность, осуществляемая в рамках управления технологическими проектами построения партнерств, трансфера технологий. Связана с проектированием и запуском технологических проектов, построением оптимальных моделей инновационной кооперации и архитектуры связей внутри технологического проекта, распределением ролей, рисков, ответственности, определением статуса прав на объекты (технологические инновации), охраной и защитой прав на объекты интеллектуальной собственности, договорными формами взаимоотношений субъектов, правовым сопровождением технологического предпринимательства, трансфером технологий, импортом и экспортом, логистикой и антисанкционным комплаенсом по проекту. Важная роль такого лигал-инженера связана с локальным нормотворчеством в рамках конкретных технологических проектов, поиском и снятием нормативных барьеров для вывода на рынок новых продуктов. В логике нового компетентностного кода юриста, разработанного в Университете, это юрист-партнер, способный эффективно выстраивать партнерства, оценивать экономические эффекты от разработки и внедрения технологической инновации.

Компетенции правового инжиниринга на данном уровне являются крайне важными не только для специалистов, обладающих юридическим образованием, но для специалистов технических, инженерных специальностей, принимающих управленческие решения. В этой связи Университетом заявлена амбиция становление в качестве центра компетенций по правовому сопровождению технологических проектов и формирование линейки образовательных программ, программ ДПО по правовому сопровождению трансфера технологий, технологического предпринимательства, автоматизации юридических процессов - для неюридических кадров – с целью ускорения процессов создания и трансфера технологий с применением инновационного потенциала права.

3) правовой инжиниринг в процессном управлении – деятельность, реализуемая внутри компании, связанная с организацией, оптимизацией, автоматизацией, стандартизацией разных бизнес-процессов компании с учетом требований

законодательства. Такой специалист должен быть способен провести глубокую аналитику бизнес-процессов, выявить проблемы, разработать проекты, оценить перспективы и риски внедрения технологических решений, сформировать технические задания для программистов и ИТ-специалистов, оценить и выбрать оптимальных партнеров, спроектировать новые инструменты и алгоритмизировать процессы, управлять внедрением, стимулировать инновации и постоянные улучшения в компании. Важными знаниями и навыками для лигал-инженеров на этом уровне являются: 1. технические навыки (ИТ-компетенции); 2. навыки управления процессами; 3. навыки управления проектами; 4. юридические знания; 5. мета-навыки и «мягкие» компетенции. Применительно к области НТР лигал-инженер компании также должен заниматься построением системы управления РИД, защиты, охраны и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности, проектировать и организовывать процессы трансфера технологий с учетом требований законодательства.

В настоящее время подготовка таких специалистов уже ведется Университетом в рамках проекта «Цифровая кафедра». Стыковыми профессиями здесь выступают юрист-технолог, лигалтех-менеджер.

Отдельного внимания на всех уровнях требует сопряжение юридических компетенций с цифровыми ввиду того, что современные информационно-коммуникационные технологии принципиально меняют бизнес-процессы и их логистику в организациях и компаниях. Применение технологии искусственного интеллекта и управление данными – это две необходимые специалисту по правовому инжинирингу компетенции. В Университете уже имеются заделы: в 2024 году впервые реализована программа профессиональной переподготовки «Юрист-аналитик», отдельные модули по ИИ заложены в программу Цифровой кафедры, а также в ДПО по праву ИИ.

[1] https://www.talentlist.gov.hk/en/iso8_3.html

[2] https://americanlegalengineers.org/

5.3. Система управления стратегией достижения технологического лидерства университета

С учетом целевой модели Университета, а также стратегии достижения технологического лидерства, предполагающей запрос на трансформацию,

предусматривается внедрение системы управления, которая встраивалась бы в созданную в Университете систему управления инновациями и при этом создавала бы синергетический эффект. Управление стратегией достижения технологического лидерства Университета внедряется в действующую систему управления Программой развития Университета и соотносится с системой управления инновационной деятельностью (СУИД).

В настоящее время в Университете уже созданы заделы для формирования комплексной системы управления стратегией достижения технологического лидерства Университета, которые выражаются в выделении отдельных функций и бизнес-процессов и в формировании специальной инфраструктуры.

Так для целей формирования модели права для НТР сформировано 9 уникальных для России Центров компетенций по кластерным направлениям права, а также Центр компетенций по правовому инжинирингу, активно функционирует Центр управления изменениями, в котором выделены функции управления партнерствами, управления Маркетплейсом МГЮА, управления дополнительным профессиональным образованием и пр. В 2025 году открыт Центр управления интеллектуальными правами, что стало ответом на возросшую потребность в обособлении функции по управлению и коммерциализации РИД.

Приоритетное значение для принятия управленческих решений в этой связи имеют коллегиальные органы: Экспертный совет Программы развития, Комитет по трансформации, а также Центры компетенций, Центр управления изменениями, Центр управления интеллектуальными правами.

Университет разработает модель оценки эффективности управления стратегией технологического лидерства, которая будет включать матрицы ролей и ответственности участников реализации стратегии технологического развития, конкретные KPI, качественные и количественные метрики, показатели эффективности вложения средств в технологическое развитие, показатели удовлетворенности партнеров и пр.

Основными задачами управления стратегией достижения технологического лидерства университета определены:

- интеграция команд, структурных подразделений Университета, ресурсов, партнеров, в т.ч. членов Консорциума, под задачи стратегии технологического

лидерства Университета, отстраивание бизнес-процессов, проектирование Х-матрицы стратегических целей, портфелей проектов, индикаторов для целей оптимизации, консолидации ресурсов и достижения синергетического эффекта;

- сопровождение стратегического технологического проекта (при его реализации), контроль за целевыми показателями (индикаторами); оценка и митигация рисков; определение перспектив развития Университета в контексте достижения стратегического технологического лидерства;

- моделирование и построение систем управления интеллектуальной собственностью, в т.ч. с привлечением исследователей, отраслевых экспертов, представителей реального сектора экономики в форматах:

- КРИОП-платформы (коллективная разработка и использование образовательных программ ВУЗами, партнерами и рынком по сетевому принципу);
- КРИРИД-платформы (коллективная разработка и коммерческое использование результатов интеллектуальной деятельности).

Приложение №1. Значения характеристик результата предоставления субсидии

Значения характеристик результата предоставления субсидии на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
XP1	Численность лиц, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в университете, в том числе посредством онлайн-курсов	чел	12075	12275	12475	12975	13475	13975	26159
XP2	Количество реализованных проектов, в том числе с участием членов консорциума (консорциумов)	ед	47	50	52	55	57	60	75
XP3	Численность лиц, завершивших на бесплатной основе обучение (прошедших итоговую аттестацию) на «цифровых кафедрах» университета в целях получения дополнительной квалификации по ИТ- профилю в рамках обучения по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, а также по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки ИТ- профиля	чел	1395	1391	1395	1395	1395	1395	1395

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ХР4	Количество обучающихся университетов - участников программы "Приоритет-2030" и участников консорциумов с университетами, вовлеченных в реализацию проектов и программ, направленных на профессиональное развитие	чел	1001	1438	2292	3146	4000	4854	9978

Приложение №2. Значения целевых показателей эффективности реализации программы развития университета

Сведения о значениях целевых показателей эффективности реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ1	Доля внутренних затрат на исследования и разработки в общем объеме бюджета университета	%	6.63	6.87	7.1	7.5	7.88	8.24	10.06
ЦПЭ2	Доля доходов из внебюджетных источников в общем объеме доходов университета	%	55.9	56.2	56.4	57.1	57.7	58.4	62.8
ЦПЭ3	Удельный вес молодых ученых, имеющих ученую степень кандидата наук или доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников (далее – НПР)	%	14.64	14.86	15.08	15.24	15.45	15.71	17.11
ЦПЭ4	Средний балл единого государственного экзамена (далее – ЕГЭ) по отраслевому направлению университета	балл	93.4	93.45	93.5	93.62	93.67	93.71	94.01
ЦПЭ5	Удельный вес численности иностранных граждан и лиц без гражданства в общей численности обучающихся по образовательным программам высшего образования	%	4.3	4.5	4.7	4.9	5.1	5.3	6.5

Индекс	Наименование показателя	Ед. измерения	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
ЦПЭ6	Уровень трудоустройства выпускников, уровень их востребованности на рынке труда и уровень из заработной платы	балл	0	1.23	1.23	1.23	1.24	1.26	1.32
ЦПЭ7	Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета	%	0.27	0.99	2.26	3.13	4.55	5.88	12.12
ЦПЭ8	Удельный вес работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в общей численности работников университета	%	33.01	32.41	32.28	31.75	31.1	31.06	30.48
ЦПЭ9	Удельный вес оплаты труда работников административно-управленческого и вспомогательного персонала в фонде оплаты труда университета	%	34.79	34.68	34.57	34.47	34.36	34.25	33.61
ЦПЭ10	Индекс технологического лидерства	балл	0.962	1.079	1.191	1.327	1.455	1.602	5.787

Приложение № 3. Финансовое обеспечение программы развития университета (по источникам)

Сведения о финансово-экономической деятельности и финансовом обеспечении реализации программы развития университета на период 2025–2030 гг., и плановый период до 2036 г.

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
Объем поступивших средств - всего (сумма строк 02, 08, 14, 20, 26, 32, 38)	01	5174652	5278200	5383800	5491500	5601400	5713500	5827800	6563200
в том числе: **образовательная деятельность** - всего (сумма строк 03, 07)	02	4356824.6	4506900	4591700	4620400	4687750	4757100	4828500	5345300
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 04 - 06)	03	1708683.9	1805700	1836400	1836400	1836400	1836400	1836400	1836400
в том числе бюджета: федерального	04	1689630.8	1805700	1836400	1836400	1836400	1836400	1836400	1836400
субъекта РФ	05	19053.1							
местного	06								
внебюджетные средства	07	2648140.7	2701200	2755300	2784000	2851350	2920700	2992100	3508900
НИОКР - всего (сумма строк 09, 13)	08	323783	350000	370000	390000	420000	450000	480000	660000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 10 - 12)	09	201797.1	175000	178500	182100	185800	189600	193400	197300
в том числе бюджета: федерального	10	187398.1	175000	178500	182100	185800	189600	193400	197300
субъекта РФ	11	14399							
местного	12								
внебюджетные средства	13	121985.9	175000	191500	207900	234200	260400	286600	462700
научно-технические услуги - всего (сумма строк 15, 19)	14	0	20000	25000	30000	35000	40000	45000	75000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 16 - 18)	15	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	16	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	17	0	0	0	0	0	0	0	0

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
местного	18	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	19	0	20000	25000	30000	35000	40000	45000	75000
использование результатов интеллектуальной деятельности - всего (сумма строк 21, 25)	20	371.1	410	460	510	560	610	710	1310
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 22 - 24)	21	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	22	0	0	0	0	0	0	0	0
субъекта РФ	23	0	0	0	0	0	0	0	0
местного	24	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные средства	25	371.1	410	460	510	560	610	710	1310
творческие проекты - всего (сумма строк 27, 31)	26	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 28 - 30)	27	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	28								
субъекта РФ	29								
местного	30								
внебюджетные средства	31								
осуществление капитальных вложений - всего (сумма строк 33, 37)	32	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 34 - 36)	33	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	34								
субъекта РФ	35								
местного	36								
внебюджетные средства	37								
прочие виды - всего (сумма строк 39, 43)	38	493673.3	400890	396640	450590	458090	465790	473590	481590
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 40 - 42)	39	431818.8	345800	345800	374100	381600	389300	397100	405100
в том числе бюджета: федерального	40	428647.5	345800	345800	374100	381600	389300	397100	405100

Наименование показателей	№	2024 (факт)	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2036
субъекта РФ	41	3171.3							
местного	42								
внебюджетные средства	43	61854.5	55090	50840	76490	76490	76490	76490	76490
Общий объем финансирования программы развития университета - всего (сумма строк 45, 53)	44	319576.2	240000	250000	260000	270000	280000	300000	350000
в том числе: участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (сумма строк 46, 47)	45	319576.2	240000	250000	260000	270000	280000	300000	350000
в том числе: субсидия на участие в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030"	46	159274.6	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
объем средств, направленных на реализацию программы развития университета из общего объема поступивших средств - всего (сумма строк 48, 52)	47	160301.6	140000	150000	160000	170000	180000	200000	250000
в том числе: средства бюджетов всех уровней (субсидий) - всего (сумма строк 49 - 51)	48	0	0	0	0	0	0	0	0
в том числе бюджета: федерального	49								
субъекта РФ	50								
местного	51								
внебюджетные средства	52	160301.6	140000	150000	160000	170000	180000	200000	250000
реализация программы развития университета (за исключением участия в программе стратегического академического лидерства "Приоритет-2030")	53								

Проекты в рамках реализации стратегических целей (плановый срок реализации до 3-х лет)

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Право квантовых технологий	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В целях достижения национальной цели «технологическое лидерство», установленной Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а также во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», предусматривающего развитие критической технологии защищённых квантовых систем передачи данных (пункт 12 перечня), необходимо разработать научно обоснованные и юридически состоятельные правовые модели функционирования квантовых технологий. Квантовые коммуникации, квантовое шифрование, квантовые вычисления и иные прикладные формы использования данной технологии требуют опережающего правового регулирования, способного одновременно стимулировать научно-инженерный прогресс и обеспечивать национальную безопасность, защиту суверенитета и персональных данных. Разработка правового режима применения квантовых технологий в условиях отсутствия устоявшейся международной правовой практики требует выработки самостоятельной правовой доктрины. В условиях глобальной технологической конкуренции и военного применения квантовых решений проект направлен на обеспечение нормативной базы, способствующей стратегической независимости Российской Федерации в данной сфере.
Право искусственного интеллекта	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В рамках достижения таких национальных целей развития Российской Федерации, определённых Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», как технологическое лидерство и цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, а также во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», предусматривающего развитие технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы и в органах публичной власти (пункт 25 перечня сквозных технологий), предполагается разработка правовых моделей регулирования применения искусственного интеллекта (далее — ИИ) в различных сферах жизни общества. Развитие технологий ИИ приводит к фундаментальным трансформациям в системе управления, правосудия, здравоохранения, образования и безопасности, однако одновременно с этим влечёт за собой масштабные юридические, этические и гуманитарные вызовы. Применение ИИ-технологий в принятии решений, обработке персональных данных, осуществлении прогностической аналитики, в том числе в социальной и уголовной политике, требует формирования устойчивых и юридически выверенных режимов правового регулирования, сочетающих гибкость, технологическую нейтральность и защиту прав граждан. Сложность и автономность функционирования ИИ-систем предполагает пересмотр традиционных представлений о субъекте права, правосубъектности, ответственности и контроле. В рамках реализации проекта необходимо обеспечить разработку комплексной правовой доктрины ИИ, включая нормативную регламентацию разработки, внедрения и применения ИИ в государственном управлении, экономике и социальной сфере, формирование правовых рамок для этической и безопасной интеграции ИИ в цифровую инфраструктуру, а также создание образовательных и экспертных механизмов трансляции знаний по праву ИИ.
Кибербезопасность и противодействие киберпреступности	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В рамках достижения национальных целей развития Российской Федерации, закрепленных Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», таких как технологическое лидерство и цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, а также во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», включающего в перечень критических технологий создание доверенного и защищенного программного обеспечения (пункт 13 перечня), реализуется проект, направленный на формирование правовых механизмов обеспечения информационной безопасности. Проект направлен на правовое сопровождение информационной безопасности России как стратегического приоритета в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 02.07.2021 г. №400 «О стратегии национальной безопасности

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				Российской Федерации». Для обеспечения информационной безопасности важное значение имеет противодействие киберпреступности, а также кибербезопасность в РФ. Возрастание угроз в киберпространстве, многократное увеличение количества DDos-атак, производимых в отношении российских органов власти и организаций, появление новых форм киберпреступной деятельности требуют разработки и формирования правовых механизмов противодействия киберпреступности и иным киберугрозам.
Технологии национальной культурной политики	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	Активное развитие информационных технологий приводит к постоянному обновлению средств и способов фиксации объектов культурного наследия России. Существует ряд пробелов в законодательстве, не позволяющих обеспечить надлежащий уровень сохранения объектов культурного наследия в цифровой среде, а также рисков, связанных с санкциями со стороны недружественных государств в части ограничений и запретов использования отдельных технологий и программ при цифровой фиксации объектов культурного наследия. В целях реализации приоритетного направления научно-технического развития, утвержденного Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», а также достижения национальных целей развития Российской Федерации, утвержденных Указом Президента РФ от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в частности, технологическое лидерство, цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, проект направлен на изучение и выработку технологических решений для обеспечения долгосрочной сохранности объектов культурного наследия в условиях цифровой трансформации.
Экономика данных и цифровая трансформация государства	Научно-исследовательские	01.01.2025	31.12.2027	В рамках достижения национальной цели «цифровая трансформация государственного и муниципального управления», предусмотренной Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а также в целях выполнения задач национального проекта «Экономика данных», направленного на достижение технологического лидерства, проект ориентирован на формирование нормативных и доктринальных оснований регулирования цифровых платформ и экономики данных. Развитие экосистем цифрового обмена, платформенных решений и алгоритмического управления требует выработки новых моделей юридической ответственности,

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				процедур регулирования потоков данных, их правового статуса и механизмов их монетизации. Проект базируется на положениях Указа Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529, в том числе на положениях пункта 25, закрепляющего сквозные технологии искусственного интеллекта, и пункта 13 — технологии доверенного программного обеспечения. Реализация проекта направлена на формирование устойчивой цифровой правовой среды и развитие цифрового суверенитета Российской Федерации.
Право и культура персональных данных	Научно-исследовательские	01.01.2025	31.12.2028	В целях реализации приоритетного направления научно-технологического развития, утверждённого Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», а именно — обеспечения безопасности получения, хранения, передачи и обработки информации (пункт 4 приоритетных направлений), а также с учётом курса на цифровую трансформацию, обозначенного в Указе Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», разработан проект, направленный на построение эффективной правовой системы защиты персональных данных. Масштабная цифровизация экономики и управления, использование искусственного интеллекта, платформенных решений и больших массивов пользовательской информации требуют переосмысления границ допустимого вмешательства в частную жизнь, механизмов согласия, делегирования, хранения и трансграничной передачи данных. Реализация проекта предполагает формирование новых моделей правового регулирования, подготовку профессиональных кадров, совершенствование института уполномоченного оператора и внедрение соответствующих образовательных программ.
Право финансовых технологий (FinTech Law) и цифровое банковское право	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В целях достижения национальной цели «цифровая трансформация государственного и муниципального управления», установленной Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», проект посвящён формированию правовой основы для регулирования цифровых финансовых технологий, включая цифровой рубль, краудфандинг, токенизированные активы и иные формы инновационных расчетов. Активное внедрение децентрализованных финансовых систем, использование распределённых реестров и смарт-контрактов требует адаптации действующего законодательства, включая гражданское, финансовое и банковское право. В рамках

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				проекта формируется научно-доктринальная и нормативная база для устойчивого развития отечественного финансового рынка, обеспечения прав потребителей финансовых услуг и поддержки суверенного регулирования в условиях глобальных цифровых вызовов.
LegalTech (информационно-технологическое обеспечение юридической деятельности)	Научно-исследовательские	01.04.2025	01.04.2028	В рамках достижения национальной цели развития Российской Федерации, закрепленной Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» - цифровая трансформация государственного и муниципального управления, разработан проект, направленный на развитие LegalTech — сферы, объединяющей информационные технологии и юридическую практику. В условиях цифровизации правосудия, документооборота и правового сопровождения требуется разработка эффективных инструментов автоматизации юридических процессов, анализа судебной практики, формирования электронных доказательств и юридических заключений. Особое значение приобретает трансформация юридического образования с учётом цифровых компетенций. Проект предполагает создание нормативно-методической базы, включающей стандарты LegalTech-решений, а также формирование подходов к подготовке специалистов нового поколения.
Юридические кадры для техлидерства. Лигал-инженеры.	Наращивание и развитие человеческого капитала	01.01.2026	31.12.2028	В целях достижения национальных целей развития Российской Федерации, утвержденных Указом Президента РФ от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до2030 года и на перспективу до 2036 г.», а также реализации приоритетов технологического суверенитета и лидерства России в высокотехнологичных отраслях экономики консолидирует в государственных органах, в крупных корпорациях, бизнесе запрос на юриста нового типа – лигал-инженеров, способных сочетать правовую экспертизу с технологическими компетенциями. Проект направлен на подготовку специалистов, способных работать в сложных, междисциплинарных областях, где возникают или прогнозируются новые типы общественных отношений, и имеющих компетенции по моделированию новой правовой реальности, а также применения сквозной технологии искусственного интеллекта в органах публичной власти, экономике, бизнесе, промышленности и социальной сфере. Функция LegalEngineer (юриста-инженера, или юридического технолога, специалиста по правовому инжинирингу) заключается в проектировании систем в организации для повышения эффективности юридических процессов в ней.

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Правовое обеспечение технологического лидерства в фармацевтике	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Обеспечение технологического лидерства в фармацевтике является неотъемлемым этапом достижения таких национальных целей Российской Федерации, как сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи, а также технологическое лидерство, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Проект направлен на реализацию одного из приоритетных и перспективных направлений научно-технологического развития, определенного в качестве такового Указом Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»: переход к персонализированной, предиктивной и профилактической медицине, высокотехнологичному здравоохранению и технологиям здоровьесбережения, в том числе за счет рационального применения лекарственных препаратов (прежде всего антибактериальных) и использования генетических данных и технологий. Проект предполагает разработку и внедрение правовых механизмов, способствующих обеспечению технологического лидерства в фармацевтике.
Безопасность детей и молодежи в цифровой среде: правовое измерение	Социальные (творческие)	01.03.2025	31.12.2028	Проект предполагает разработку и последующую реализацию Университетом комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий междисциплинарного характера по обеспечению безопасности детей и молодежи в условиях трансформации общественных отношений. Проект направлен на построение диалога представителей детской и молодежной аудитории из различных субъектов РФ с экспертами из таких отраслей знания, как юриспруденция, психология, педагогика, социология, управление, ИТ-технологии, представителями государственного сектора, общественных институтов, отечественного коммерческого ИТ-сектора, а также на оказание правовой помощи молодым лицам, оказавшимся в сложной ситуации в Интернете. Проект предполагает вовлечение детской и молодежной аудитории в осмысление проблемы деструктивного информационно-психологического воздействия, проблем, рисков и угроз цифровой среды, а также в изучение и построение новых механизмов противодействия им под наставничеством экспертов, разъяснение различных механизмов защиты от угроз, существующих в цифровом пространстве. Проект позволит повысить уровень правовой и цифровой грамотности детей и молодёжи, способствовать гармоничному развитию многосторонней критически мыслящей и предлагающей новые решения личности, осознанно и ответственно существующей в цифровом пространстве. Предполагается, что благодаря данному проекту Университет будет позиционироваться как уникальная площадка,

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				аккумулирующая все необходимые ресурсы для предложения новой модели трансформации юридической функции (профессии) в части обеспечения сетевого суверенитета и информационной безопасности в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», безопасного использования новых, в том числе сквозных технологий, разрешения актуальной в условиях цифровой революции проблемы недостаточного уровня безопасности человека в цифровом пространстве, а также непосредственно укрепления законности и правопорядка в цифровой среде, повышения уровня правовой грамотности детей и молодёжи. Проект соотносится с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначен современный инструментарий исследования и укрепления цивилизационных основ и традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, включая историко-культурное наследие и языки народов Российской Федерации.
Правовые модели евразийской и региональной интеграции: новые полюсы стратегического партнерства Российской Федерации со странами ЕАЭС, БРИКС, Азии, Африки и Латинской Америки в военно-технической, торгово-экономической, финансовой, научно-технической и инвестиционной областях	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2027	Проект направлен на осуществление фундаментальных исследований в области стратегического торгово-экономического и научно-технического партнерства РФ со странами ЕАЭС, БРИКС и Юго-Восточной Азии в условиях многополярного мира, поиск моделей, новых форм сотрудничества в области науки, техники, технологий и инноваций в рамках интеграционных объединений, а также на осуществление исследований в области стратегического торгово-экономического и научно-технического партнерства РФ с отдельными государствами и разработку моделей и новых форм сотрудничества в области науки, технологий и инноваций.
Правовая урбанистика: нормативно-правовые модели пространственного развития РФ	Научно-исследовательские	01.04.2025	31.12.2027	Проект направлен на проведение прорывного междисциплинарного научного исследования, предметно-ориентированного на решение проблем научного обоснования, разработки нормативных мер по совершенствованию пространственного развития России и разработку стратегии пространственного развития, определенной указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				2036 года», формированию правовых моделей развития городских пространств, включая закрытые административно-территориальные образования и иные территории с высокой концентрацией интеллекта, и обеспечение связанности территории Российской Федерации. В рамках данного проекта выделено отдельное направление: правоприменительные механизмы и технологические решения в области обращения с отходами, целью которого является подготовка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию законодательства в сфере использования новых технологических решений по обращению с отходами различных видов.
Космическое право в условиях международных вызовов и развития технологий	Научно-исследовательские	01.04.2025	31.12.2028	Проект направлен на проведение междисциплинарных исследований, предметно-ориентированных на разработку перспективных космических технологий и сервисов, определенной Указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», решение проблем научного обоснования и разработки нормативно-правовых и организационных мер по адаптации экономики и социальной инфраструктуры России к меняющимся условиям международных отношений в сфере исследования и использования космического пространства, включая Луну и другие небесные тела, и предполагает постановку и решение следующей научной проблемы: обеспечение государственной политики в области космической деятельности на основе разработанных эффективных средств преодоления влияния негативных последствий ограничений, введенных против российских компаний, осуществляющих космическую деятельность, и дальнейшее развитие и расширение равноправного и взаимовыгодного международного сотрудничества в интересах дальнейшей интеграции Российской Федерации в систему мировых хозяйственных связей и обеспечения международной безопасности в космической сфере.
Морское право и правовой режим морской Арктики	Научно-исследовательские	01.05.2025	31.12.2028	Проект реализуется в соответствии с перечнем критических и сквозных технологий, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 18.06.2024 г. № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» (в части развития транспортных технологий (п.14) а также технологий мониторинга окружающей среды и климата в Арктике (п. 19). Проект направлен на проведение междисциплинарных исследований, предметно-ориентированных на решение проблем научного обоснования и разработки нормативно-правовых и организационных мер по адаптации экономики и социальной

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				инфраструктуры к меняющимся условиям международных отношений в Арктике, в том числе связанных с изменением климата, эффективностью использования транспортных магистралей Северного морского пути (СМП) и прилегающих к нему акваторий, а также их живых и неживых ресурсов. Проект также направлен на комплексное изучение правовых факторов развития арктического судоходства, включая юрисдикционные характеристики и конкретные отечественные правовые меры регулирования навигации в Арктике, сравнительный анализ правовых условий арктического судоходства в России и других прибрежных государствах Северного Ледовитого океана и выработку рекомендаций по улучшению национальной стратегии Российской Федерации по управлению арктическим регионом.
Студенческий "Приоритет-2030": профессиональное развитие студентов	Наращивание и развитие человеческого капитала	01.01.2026	31.12.2028	Проект направлен на выстраивание системы подготовки кадров для высокотехнологичных отраслей, интегрирующей формирование нравственных ориентиров и передовых профессиональных компетенцийта, также на создание экосистемы, где становление специалиста происходит через проектную деятельность, работу с реальными кейсами от индустрии и осознание ответственности за результаты своего труда перед обществом и государством.
Экологическое право для научно-технологического развития Российской Федерации	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	Проект направлен на формирование новых моделей правового регулирования в сфере взаимодействия общества и природы, использования природоподобных технологий в Российской Федерации для достижения национальных целей развития и реализации стратегических национальных приоритетов эколого-ориентированного технологического развития страны. Проект полностью соответствует положениям Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145, и направлен на решение задач, обозначенных в пункте 15 (подпункт «г»), а именно: «возрастание антропогенных нагрузок на окружающую среду до масштабов, угрожающих воспроизводству природных ресурсов, и связанный с их неэффективным использованием рост рисков для жизни и здоровья граждан, изменение климата и влияние последствий его изменения на различные отрасли экономики, население и окружающую среду». Реализуемые в рамках проекта исследования и разработки нацелены на формирование правовых механизмов, обеспечивающих снижение указанных рисков, устойчивое природопользование и адаптацию к изменениям климата в соответствии с национальными приоритетами.

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Правовое обеспечение технологий сохранения биологического разнообразия	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	Проект направлен на разработку научно-практических рекомендаций по совершенствованию фаунистического законодательства Российской Федерации, формирование организационно-правовых механизмов координации действий органов государственной власти, бизнеса и научного сообщества в целях устойчивого пользования животным миром, обеспечения охраны обьектов животного мира в Российской Федерации с учетом современных вызовов и угроз. Проект соответствует приоритетному направлению НТР и нацелен на разработку правовых основ для реализации критической технологии, предусмотренной пунктом 21 перечня важнейших наукоемких технологий, утвержденного Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529: «технологии сохранения биологического разнообразия и борьбы с чужеродными (инвазивными) видами животных, растений и микроорганизмов». В рамках проекта формируются нормативные модели и правовые механизмы, обеспечивающие сохранение биоразнообразия, предупреждение и минимизацию ущерба от распространения инвазивных видов, а также регулирование соответствующих отношений с учетом национальных интересов и экологической безопасности.
Правовое обеспечение научно-технологической модели продовольственной безопасности	Научно-исследовательские	01.04.2025	31.12.2028	Проект направлен на формирование новой модели правового регулирования сельскохозяйственной деятельности, обеспечивающей переход к высокопродуктивному и экологически чистому агро- и аквахозяйству, разработку и внедрение систем рационального применения средств химической и биологической защиты сельскохозяйственных растений и животных, хранение и эффективную переработку сельскохозяйственной продукции, создание безопасных и качественных, в том числе функциональных, продуктов питания (пп. "г" п. 21 Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утв. Указом Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145)
Российская правовая концепция устойчивого развития	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на формирование права устойчивого развития как новой междисциплинарной области знаний, интегрирующего нормы, регулирующие общественные отношения в экономической, социальной и экологической сферах. В настоящее время данные отношения опосредуются преимущественно негосударственными регуляторами — международными ESG-стандартами и рейтинговыми системами, которые зачастую не учитывают национальные интересы

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				Российской Федерации и могут оказывать негативное влияние на российскую экономику в условиях беспрецедентного санкционного давления. В этой связи актуальность проекта определяется необходимостью разработки суверенной российской модели правового регулирования устойчивого развития, опирающейся на национальные приоритеты и стратегические цели, закрепленные в Указе Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (в части экологического благополучия и устойчивого развития) и Указе Президента РФ от 18.06.2024 № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» (в части технологий, связанных с мониторингом климатически активных веществ, сохранением биоразнообразия и экологической безопасностью).
Внешнеторговая деятельность и санкционные режимы в контексте устойчивого развития России	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Устойчивость экономических отношений в РФ в условиях геополитических трансформаций, действия различного рода ограничений возможно обеспечить лишь посредством выработки системных мер правового обеспечения устойчивости экономических отношений, в частности внешнеторговой политики России, которая должна основываться строго на правовых мерах предотвращения, преодоления формирования недостатков товаров, услуг на российских рынках. Проект направлен на интеграцию результатов научных исследований в области формирования и обеспечения устойчивости внешнеторговых отношений, трансграничных расчетов, логистических и таможенных решений в РФ, стратегического торгово-экономического партнерства РФ со странами СНГ, ЕАЭС, БРИКС и другими государствами.
Цифровые продукты и сервисы для правового сопровождения технологических проектов	Инфраструктурные	01.01.2026	31.12.2028	Инновационная юридическая экосистема призвана объединить российские научные и образовательные организации, организации реального сектора экономики, индустриальных и бизнес-партнеров, членов Консорциума для создания эффективной деловой системы коммуникации и взаимодействия, устранения барьеров, обеспечения синергии ресурсов, повышения эффективности сервисов, цифровых решений, платформ. Проект направлен на создание инновационной юридической экосистемы, которая предполагает запуск цифровых платформ, сервисов, модулей для выстраивания отношений в сегментах B2G, B2B и B2C. В качестве результата-продукта Университет разрабатывает цифровую юридическую

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				платформу правового сопровождения технологических проектов, которая строится по модели продуктово-сервисной системы, объединяющей различные сервисы для ускорения технологической деятельности и вывода инноваций на рынки: аудита правовой среды перед запуском технологических проектов, выявления и снятия правовых и юридических барьеров, повышения эффективности инновационной кооперации, трансфера технологий и выхода на новые рынки, охраны и коммерциализации РИД и пр. В Послании к Федеральному Собранию РФ в 2024 году Президент РФ отметил необходимость сформировать к 2030 году *цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы*, что сопряжено с реализацией национального проекта «Экономика данных».
Энергетическое право в контексте технологического лидерства	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Создание правовой инфраструктуры для техно-социального развития общества. Проект направлен на реализацию национальных целей, утвержденных Указом Президента РФ от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а именно создания комфортной и безопасной среды для жизни, экологического благополучия, адаптации к изменению климата, рационального использования природных ресурсов, развития критических технологий в части регулирования энергетического сектора в условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации. Основной фокус – создание эффективных, соответствующих потребностям времени и глобальным вызовам правовых механизмов, способствующих внедрению интонационных технологий, регулированию новых форм энергетики, а также защите интересов участников энергетических рынков в условиях динамики экономических отношений. Проект соотносится с положениями Энергетической стратегии на период до 2050 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 12.04.2025 № 908-р), а также Приоритетными направлениями научно-технологического развития, утвержденными Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529.
Технологическая правовая среда (инфраструктура) для техно-социальной системы российского общества	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	В условиях стремительной цифровизации и трансформации общественных отношений особую актуальность приобретает создание правовой инфраструктуры, способной обеспечить устойчивое технико-социальное развитие российского общества. Проект направлен на реализацию национальных целей развития России, утвержденных Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» таких, как реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов,

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				воспитание патриотичной и социально ответственной личности; комфортная и безопасная среда для жизни (Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309). Проект соотносится с важнейшими критическими технологиями, утвержденными Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529. Проект предполагает формирование, внедрение и реализацию научно обоснованной и практико-ориентированной системы мер, направленных на обеспечение социально-правовой составляющей технологического лидерства России.
Правовой инжиниринг инвестиционно-строительной деятельности	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	В целях реализации приоритетных направлений научно-технологического развития и важнейших наукоемких технологий, утвержденных Указом Президента РФ от 18.06.2024 № 529 (технологии системного анализа социально-экономического развития, технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики), а также достижения национальных целей, утвержденных Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 (технологическое лидерство, цифровая трансформация, устойчивая экономика), проект направлен на формирование правовой модели внедрения наукоемких технологий в строительную отрасль. Исследование закладывает анализ правовых режимов применения приоритетных технологий при реализации инвестиционно-строительных проектов, что соответствует задачам Стратегии развития строительной отрасли и ЖКХ до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р) в части технологической модернизации и цифровизации отрасли.
Территория России: историко-правовые трансформации	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на выявление основных политических, социально-экономических и правовых проблем модернизации политико-территориального устройства Российской Федерации, что позволит сформулировать конкретные предложения в контексте укрепления геополитического положения России. Современная государственная территория России формировалась в течение более чем одного тысячелетия. В формировании государственной территории России исследователи выделяют четыре этапа: зарождения и оформления территориального ядра государства; территориальной экспансии; территориальной стабилизации; территориальной деструкции. Современная постсоветская Российская Федерация сохранила государственную территорию в пределах бывшей Российской Советской Федеративной Социалистической Республики. Государственная граница РСФСР не раз менялась. Так, в 1924 г. из РСФСР были выведены территории современных Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана, в 1936 г. — Казахстана и Киргизии, а в 1954 г. — часть Украины (Автономная Республика Крым). В советский период

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				происходила перекройка границ РСФСР практически со всеми бывшими союзными республиками (Украиной, Белоруссией, Грузией, Латвией, Литвой, Эстонией). Последним важным изменением состава государственной территории Российской Федерации стало включение в состав государства в марте 2014 г. Республики Крым и города федерального значения Севастополя, а также 30 сентября 2022 г. включение в состав России новых территорий — Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей.
Российская концепция прав человека	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на реализацию целей развития Российской Федерации, обозначенных среди национальных целей в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в части технологического лидерства и достижения «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы с учетом ускоренного внедрения искусственного интеллекта. Проект соотносится со Стратегией национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 2 июля 2021 года № 400, согласно которой способность обеспечить технологическое лидерство, включая задачу развития технологий искусственного интеллекта, является одним из основных факторов, определяющих положение и роль Российской Федерации в мире в долгосрочной перспективе. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти. Междисциплинарный подход проекта предполагает комплексное системное исследование возможностей использования важнеших наукоемких технологий в конституционных и избирательных правоотношениях в процессе аккомодации института основ правового статуса личности к внедрению подобных технологий, а также правовое и технологическое просвещение. Проект предполагает вовлечение студенческой молодежи в процесс правового просвещения, поиск новых форм и способов распространения правовых знаний в гражданском обществе.

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Правовые формы государственного управления в области критических и сквозных технологий	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на объединение усилий научного, экспертного и профессионального сообщества в деятельности по совершенствованию форм государственного управления в области критических и сквозных технологий как драйверов научно-технологического развития страны. Правовые формы деятельности субъектов исполнительной власти традиционно обеспечивают законность, упорядоченный характер управленческого воздействия в различных сферах общественной и государственной жизни, оказывают непосредственное влияние на эффективность, целесообразное, оперативное решение задач государственного управления. Научное осмысление и систематизация использования правовых форм государственного управления в области критических и сквозных технологий позволит выработать правовые меры по устранению или минимизации административных барьеров в различных областях применения критических и сквозных технологий, совершенствованию правовых актов управления, обеспечивающих их внедрение, развитию новых знаний и практик в указанной сфере. Проект направлен на реализацию целей развития Российской Федерации, обозначенных среди национальных целей в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в части технологического лидерства и достижения «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы с учетом ускоренного внедрения искусственного интеллекта. Проект соответствует Указу Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти.
Трансформация правосудия и АРС	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на выработку научно-обоснованных подходов к модернизации порядка осуществления судебной деятельности и АРС в рамках следующих проблемных вопросов: осуществление правосудия и АРС в условиях цифровизации гражданского оборота, применение цифровых технологий в судопроизводстве и их внедрение в арбитражное (третейское) разбирательство, развитие международного коммерческого арбитража в странах БРИКС, развитие международного морского арбитража в странах БРИКС. Реализация данного проекта обеспечит решение научных, образовательных, кадровых задач, позволит вовлечь профессорско-преподавательский состав и обучающихся Университета в перспективные научные и практические

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				исследования, укрепит связь Университета с научными, образовательными организациями и профессиональным юридическим сообществом. Проект направлен на реализацию целей развития Российской Федерации, обозначенных среди национальных целей в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в части технологического лидерства и достижения «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы с учетом ускоренного внедрения искусственного интеллекта. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти.
Когнитивный суверенитет и медиабезопасность: правовой ракурс	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Общественно значимая проблема – активное распространение деструктивного контента, индуцирующего противоправное и(или) противоречащее традиционным духовно-нравственным ценностям поведение, а также использование иных методов социальной инженерии (в т.ч. с учетом механизмов Web 2.0), посягающих на когнитивный суверенитет и медиабезопасность граждан и государства в целом. Самая уязвимая для деструктивной пропаганды группа – дети и молодежь. Соответственно, продукты проекта направлены или на детей и молодежь, или на лиц, осуществляющих с ними работу, или на лиц, осуществляющих деятельность по противодействию деструктивному контенту в Сети. Информационной безопасности несовершеннолетних и молодежи, превентивным мерам по их защите в цифровой среде от деструктивных ценностей и мировоззрений уделяется особое внимание на государственном уровне. Проведение исследований и профилактических мероприятий в сфере информационной безопасности предусмотрено документами стратегического планирования и федеральным законодательством. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены социально-психологические технологии формирования и развития общественных и межнациональных отношений, технологии системного анализа и прогноза социально-

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				экономического развития и безопасности Российской Федерации в формирующемся миропорядке. В рамках данного проекта выделено отдельное направление: фронтирные технико-криминалистические решения для борьбы с современными гибридными угрозами национальной безопасности, которое сосредоточено на технико-криминалистическом обеспечении реализации уголовной политики и правового просвещения граждан с целью противодействия и предупреждения преступлений, совершаемых с использованием новых технологий, однако получаемые продукты могут широко использоваться и в иных сферах.
Уголовно-правовые риски и антикриминальный комплаенс	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Категория «Уголовно-правовой риск» получила распространение в профессиональном юридическом сообществе и в рамках деятельности правовых средств массовой информации при проведении конференций и иных мероприятий. Обнаруживается эта тенденция именно на протяжении последнего десятилетия. Изначально такие мероприятия проводились адвокатами по уголовным делам при содействии правовых СМИ и носили в большей степени просветительский и маркетинговый характер. Так, например, в рамках ежегодных конференций правого портала «Право.ру» юридические консультанты рассказывают предпринимательскому сообществу о ежегодных трендах правоприменительной практики по уголовным делам, в частности в 2022 г. это были уголовно-правовые риски, связанные с появлением в уголовном законодательстве новелл об ответственности за нарушение условий контракта по гособоронзаказу, также риски бизнеса при проведении частичной мобилизации и налоговые преступления. Большинство работ, посвященных уголовно-правовым рискам в каких-либо отраслях охватывают следующие сферы: цифровые технологии, медицинская деятельность, экономическая деятельность. Причинами такого внимания к уголовно-правовой охране общественных отношений, складывающихся в названных сферах, вероятно, является их особая «рискогенность» и относительная неопределенность перспектив регулирования. Концепция уголовно-правовых рисков актуальна для современного общества, особенно в свете стремительного технологического прогресса. Она помогает не только реагировать на уже возникшие угрозы, но и прогнозировать возможные риски, связанные с новшествами в технологическом секторе. Это особенно важно для обеспечения баланса между инновационным развитием и безопасностью общества. Применение этой концепции позволяет формировать гибкие правовые механизмы, которые способны адаптироваться к быстро меняющемуся цифровому ландшафту и эффективно противостоять злоупотреблениям, обеспечивая таким образом правовую защиту и социальную стабильность. Проект направлен на реализацию целей развития Российской

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				Федерации, обозначенных среди национальных целей в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в части технологического лидерства и достижения «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы с учетом ускоренного внедрения искусственного интеллекта. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти и социально-психологические технологии формирования и развития общественных и межнациональных отношений.
Правовое обеспечение инноваций в здравоохранении	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В целях достижения национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" проект направлен на формирование инновационных правовых решений, ориентированных на устойчивое развитие системы здравоохранения как особой сферы деятельности государства по обеспечению права граждан на жизнь и здоровье, на разработку предложений по правовому регулированию инновационных медицинских технологий в условиях трансформирующихся общественных отношений в названной сфере позволяет обеспечить эффективную реализацию приоритетных направлений государственной политики в сфере здравоохранения. А также ориентирован на внедрение правовых механизмов, способствующих созданию сети биобанков и их дальнейшему эффективному использованию, в том числе как одного из инструментов развития и внедрения персонализированной медицины и применения генетических технологий.
Правовое регулирование биотехнологий и биобезопасности	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на обеспечение биологической безопасности как одного из основных условий устойчивого развития общества и государства. Для обеспечения развития в области биологической безопасности Россия нуждается в разработке предложений по модернизации правового регулирования в названной сфере. Выработка и реализация предложений по совершенствованию законодательства и правоприменительной практики в вопросах сбора и хранения геномной

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				информации в условиях цифровизации, а также по борьбе с криминальными угрозами, связанными с использованием биотехнологий, включая преступления, совершенные с использованием биологического оружия, биотерроризм, а также угрозы в сфере вспомогательной репродукции человека, позволяет обеспечить эффективную реализацию приоритетных направлений развития Российской Федерации в сфере биологической безопасности, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года".
Правовое обеспечение развития биоэкономики	Научно-исследовательские	01.04.2025	31.12.2028	Проект ориентирован на формирование концептуальных основ правового регулирования общественных отношений в области биоэкономики, что является ключевым фактором обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации и усиления ее конкурентоспособности на мировых рынках. В рамках проекта предполагается выделение приоритетных направлений правового регулирования, включая сферу общественного здравоохранения, внедрение биотехнологий в промышленное производство и агропромышленный комплекс, развитие энергетического сектора на основе биотехнологических решений, а также обеспечение экологической безопасности и устойчивого использования природных ресурсов (в целях достижения национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года").
Спортивное право и антидопинговое регулирование	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В условиях ограничений со стороны международного спортивного сообщества, создавших потребность в выработке новых подходов к организации российского спорта, особо актуально совершенствование правового обеспечения спортивной деятельности по всем направлениям. Международные ограничения, а также приоритетные направления развития физической культуры и спорта, закрепленные в Распоряжении Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 29.04.2023) "Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года" стали стимулом к развитию национального спорта, определению новых векторов его движения, выработке новых форм сотрудничества с международным спортивным движением. В подобных обстоятельствах представляется важным проработать правовые аспекты организации спортивной деятельности в новых условиях, включая правовое обеспечение координации субъектов российского спорта и лиц, причастных к развитию спорта (медицинского,

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				научного сообщества и др.), организации и проведения спортивных мероприятий, выработки мер по защите прав и законных интересов участников спортивного движения, совершенствования российского законодательства для его адаптации к современному положению.
Технологическое предпринимательство в цифровой экономике	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на формирование доктринальных основ функционирования институтов инновационного развития и технологического предпринимательства в условиях цифровой экономики, а также на разработку методической базы для развития компетенций и навыков, необходимых для обеспечения лидерства технологических проектов их структурирования, продвижения и финансирования с учетом целей и задач, установленных в Концепции технологического развития на период до 2030 г., утвержденной распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены технологии системного анализа и прогноза социально-экономического развития и безопасности Российской Федерации в формирующемся миропорядке и технологии искусственного интеллекта в отраслях экономики, социальной сферы (включая сферу общественной безопасности) и в органах публичной власти. Проект направлен на формирование доктринальных основ функционирования институтов инновационного развития и технологического предпринимательства, а также на разработку методической базы для развития компетенций и навыков, необходимых для обеспечения лидерства технологических проектов: анализа и прогноза социально-экономического развития страны.
Правовое обеспечение национальной модели устойчивого демографического развития в условиях применения критических технологий	Научно-исследовательские	01.01.2026	31.12.2028	Проект направлен на реализацию целей развития Российской Федерации, обозначенных среди национальных целей в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в части сохранение населения, укрепление здоровья; с учетом ускоренного внедрения критических технологий и технологического лидерства. Проект соотносится со Стратегией национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента РФ от 2 июля 2021 года № 400, согласно которой национальные интересы России, выраженные в объективно значимых потребностях личности, общества и государства в устойчивом развитии, содержат перечень задач, на первом месте среди которых –

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				задача сбережения народа России. Конституционная ценность обеспечения национальной безопасности формирует целевые установки и приоритетные направления развития правовой системы по обеспечению всех уровней безопасности: безопасности личности, безопасности общества, безопасности государства. В данном контексте демографическая политика преследует цели обеспечения демографической безопасности, которая встраивается в систему национальной безопасности. Среди целей государственной политики в сфере сбережения народа России и развития человеческого потенциала документом названы – устойчивый естественный рост численности и повышение качества жизни населения, укрепление здоровья граждан. Проект синхронизируется с Указом Президента Российской Федерации от 18 июня 2024 года № 529 «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий», которым в перечне важнейших наукоемких технологий обозначены биомедицинские и когнитивные технологии здорового и активного долголетия, технологии персонализированного, лечебного и функционального питания для здоровьесбережения. Российское законодательство сравнительно недавно стало заполняться нормативными правовыми актами, регулирующими общественные отношения, возникающие в связи с применением критических медицинских технологий в сфере демографии. Для совершенствования правового обеспечения существует необходимость правильного понимания специальных медицинских и социологических терминов.
Предпринимательская деятельность в реальном секторе экономики	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на реализацию национальной идеи устойчивого экономического развития в условиях санкций, обеспечение условий для успешного предпринимательства в реальном секторе экономики. В рамках проекта предусматривается выявить и проанализировать актуальные правовые проблемы в сфере промышленной политики, строительства, производства инновационных лекарственных средств, а также онлайн торговли, которая составляет значительную часть ВВП страны, по этогам чего предложить доктринально обоснованные решения.
Корпоративное право: современные вызовы и тенденции	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на систематизацию современных вызовов и тенденций развития российского корпоративного права, включая вопросы цифровизации (при проведении общих собраний участников корпораций, предоставлении информации участникам от корпораций и др.), корпоративной ответственности, статуса контролирующих лиц (бенефициаров), ограничений на отчуждение акций и долей участия в корпорациях, особенности корпоративного управления и

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				контроля в коммерческих и некоммерческих корпорациях, анализ ведущих корпоративных практик, обобщение текущих проблем и предложение путей их решения.
Правовые решения для обеспечения инновационной кооперации	Научно-исследовательские	01.04.2025	31.12.2028	Проект направлен на обеспечение устойчивого развития российской экономики на новой технологической основе, которое выступает на современном этапе в качестве национального интереса с учетом долгосрочных тенденций развития ситуации в Российской Федерации и в мире (абз. 5 п. 25 Указа Президента Российской Федерации «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 02.07.2021 г. № 400); укрепления технологического суверенитета Российской Федерации, выступающее в качестве одной из ключевых задач (Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 15 декабря 2022 года, утвержденным Президентом Российской Федерации 26 января 2023 года № Пр-144), решению которых в 2023 году необходимо уделить особое внимание при реализации мер по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года (Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»). Укрепление технологического суверенитета Российской Федерации зависит от скорости сложных наукоемких процессов, которая, в свою очередь, предопределена эффективностью объединения их участников. Для поддержания такого сотрудничества в Росси реализуется федеральный проект «Развитие научной и научно-производственной кооперации», приняты ряд нормативных правовых актов (Федеральный закон от 22.09.1996 (ред. от 28.12.2022) № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике», Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», Федеральный закон от 29.07.2017 № 216-ФЗ «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и др.). Однако сложность проблемы повысилась в связи с изменившимися внешнеполитическими условиями. Таким образом, очевидна необходимость формирования научных основ правовых решений для обеспечения кооперации субъектов инновационной деятельности, которые позволят устранить препятствия для эффективных практик научного и производственного партнерства и, в целом, создания инновационных систем в России.
Цифровизация гражданского оборота	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на реализацию национальной цели развития России - цифровая трансформация (пп. ж п. 1 Указа Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»). Данный проект соотносится с национальным приоритетом экономической безопасности и способствует удовлетворению национального интереса по укреплению законности (Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»). В условиях цифровизации возникает многообразие имущественных отношений в цифровой среде. Наряду с участниками гражданского оборота признаками правосубъектности ошибочно наделяются «искусственный интеллект», роботы, боты, цифровые платформы, классифайды и прочие квазисубъекты. На практике широко применяются новые цифровые объекты – «искусственный интеллект», технологии «искусственного интеллекта», big data, цифровые права, цифровая валюта и т.д. Возникает понятийная путаница в объектах и субъектах гражданского оборота. Гражданское законодательство не содержит норм, в полной мере регулирующих имущественные отношения в цифровой среде; в цивилистической доктрине большинство ключевых проблем цифровизации гражданского оборота оставлено без должного внимания; судебная практика демонстрирует разрозненность подходов к решению споров, связанных с участием субъектов в цифровой среде, оборотом прав на цифровые продукты; многими практикующими юристами разрабатываются содержащие грубые юридические ошибки договоры о создании новых цифровых объектов и распоряжении правами на них. Особую трудность представляет проблема некорректного применения экономических и технических терминов в понятийном инструментарии науки гражданского права, что влечет неоднозначное и юридически спорное правоприменение, снижение уровня подготовки специалистов цифрового профиля. В этой связи представляются актуальными разработка и апробация в рамках проекта доктринальных и инновационных основ цивилистической концепции цифровизации гражданского оборота.
Правовое обеспечение технологического, экономического и финансового суверенитета России	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Правовое обеспечение технологического, экономического и финансового суверенитета являются необходимой организационной основой обеспечения технологической независимости России, определенной Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Проект направлен на создание системных и выверенных нормативных правовых актов, правовых решений, направленных на достижение суверенитета в обозначенных областях.

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Нейроправо: сквозные технологии в гражданском обороте	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	В целях достижения таких национальных целей развития Российской Федерации, утвержденных Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», как сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия человека, комфортная и безопасная среда для жизни, цифровая трансформация экономики, а также в целях реализации Постановления Правительства РФ от 28.10.2020 № 1750 «Об утверждении перечня технологий, применяемых в рамках экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых инноваций» в части нейротехнологий, в том числе технологий в области компьютерного зрения, обработки естественного языка, распознавания и синтеза речи, машинных рекомендаций и поддержки принятия решений, нейропротезирования, нейроинтерфейсов и нейростимуляции, разработать правовые модели, обеспечивающие применение нейротехнологий в медицине, в военной сфере, в сфере науки, образования и досуга населения при неукоснительном соблюдении прав граждан на физическую и психическую неприкосновенность, частную жизнь, здоровье и иные нематериальные блага. Стабильное развитие России в современных условиях невозможно без выработки эффективных правовых механизмов, обеспечивающих применение нейротехнологий во всех основных сферах жизни общества и государства, в том числе в военной сфере. Отчеты военных ведомств зарубежных государств свидетельствуют о том, что мозговые интерфейсы улучшают концентрацию внимания и функцию памяти, приводят к новым формам совместного интеллекта, позволяют увеличить объем усвояемых навыков и знаний. В то же время применение нейротехнологий влечет возникновение концептуальных этических и юридических проблем, требующих решения как условия массового внедрения нейротехнологий в различные сферы жизни общества.
Транспортное право и транспортная политика России	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на реализацию одной из долгосрочных целей Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года (Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 N 3363-р): цифровая и низко углеродная трансформация отрасли и ускоренное внедрение новых технологий. В качестве важнейшей задачи для формирования Единой опорной сети в указанной стратегии обозначена подготовка инфраструктуры и телекоммуникационных составляющих ключевых автодорожных, железнодорожных и внутренних водных маршрутов к работе беспилотного транспорта. В настоящее время проводится большое число пилотных проектов по внедрению цифровых сервисов в транспортную деятельность, среди которых в том числе

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				опытная эксплуатация на автомобильных дорогах общего пользования высокоавтоматизированных транспортных средств, в том числе организация движения беспилотных и высокоавтоматизированных транспортных средств на автомобильной дороге общего пользования федерального значения М-11 "Нева"; внедрение транспортных беспилотных авиационных систем и сервисов доставки грузов беспилотным воздушным транспортом. Предполагается, что в транспортной и смежных отраслях ключевое влияние на развитие отрасли окажет ряд новых и существующих технологических направлений, в том числе беспилотные воздушные суда, дроны. Среди основных направлений цифровизации названо развитие продвинутых систем помощи водителю, высокоавтоматизированных и беспилотных транспортных средств на всех видах транспорта (беспилотные автомобили, автономный железнодорожный транспорт, автономный водный транспорт, беспилотные воздушные суда, автономные транспортные средства и погрузчики для транспортных терминалов, беспилотные колесные средства для доставки по улично-дорожной сети). Данный проект соотносится с задачами обеспечения национальной безопасности и способствует созданию комфортной среды для проживания во всех населенных пунктах, развитие их транспортной и энергетической инфраструктуры, экономическая безопасность государства связана с необходимостью обеспечения развития эффективной транспортной инфраструктуры и транспортной связанности страны (Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации"). В связи с реализацией проектов в сфере использования беспилотного транспорта, искусственного интеллекта в транспортной отрасли требуется выработка адекватного механизма правового регулирования рассматриваемых отношений для последующего повсеместного внедрения новых технологий и беспрепятственного их применения. В настоящее время нарабатывается опыт внедрения в транспортную отрасль инновационных цифровых технологий, в связи с чем важным представляется научное познание применяемых категорий, обобщение лучших практик, анализ действующего законодательства, регулирующего рассматриваемую сферу, и определение тенденций его развития.
Право интеллектуальной собственности и система управления РИД в вузе	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Для достижения национальных целей развития Российской Федерации, определенных Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», включая цифровую трансформацию экономики, планируется комплексная реализация фундаментальных научных и экспертно-аналитических исследований, а также уникальных разработок и образовательных решений. Эти усилия будут

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				направлены на совершенствование правового обеспечения отношений в сфере интеллектуальной собственности. В обозначенном контексте современные правовые режимы охраны интеллектуальной собственности выступают ключевым элементом для выработки эффективных механизмов поддержки и стимулирования российских инноваций, развития технологий и раскрытия интеллектуального потенциала, обеспечивающих устойчивое экономическое развитие России. В условиях геополитической трансформации разработка новейших и дополнительных мер поддержки российских университетов, авторов, ученых, изобретателей и производителей товаров представляется приоритетным направлением инновационного развития российской экономики.
Юридическая инноватика, правовое прогнозирование, правовой инжиниринг	Научно-исследовательские	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на формирование новой междисциплинарной области – юридической инноватики (правовые новации и инновации; технологии, трансформирующие юриспруденцию; продуктовый подход в юриспруденции; предметная и методологическая области формирования правовых инноваций; управление инновациями в юриспруденции; легитимизация социальных или научно-технологических инноваций; инкорпорация в правовое поле новых нормативных конструкций, качественно трансформирующих регулирование возникших или прогнозируемых общественных отношений; трансформация юридической профессии под влиянием научно-технологического развития и т.д.). Право, будучи детерминированным социальными изменениями, претерпевает значительные изменения. Сквозным проектом выступает проект – правовой инжиниринг – который направлен на выделение значимого для технологического лидерства страны нового вида функциональной юридической деятельности, а также разработку комплексной наукоемкой модели и методологии правового инжиниринга, которая сопряжена с риск-ориентированным, опережающим, экспериментальным нормотворчеством, эффективным правоприменением, обеспечивающим трансфер технологий и их вывод на новые (международные) рынки. В соответствии с ФЗ «О технологической политике в РФ» от 28 декабря 2024 года №523-ФЗ к числу мер государственного стимулирования деятельности по реализации технологической политики в РФ отнесены правовые, экономические и организационные меры, которые применяются в сфере развития технологий и направлены на достижение целей технологической политики в Российской Федерации, а среди инструментов реализации технологической политики названы мероприятия по созданию и обеспечению функционирования инфраструктуры развития технологий. Это актуализирует роль юристов в построении модели права для НТР и обеспечении правового инжиниринга как совокупности технологий трансформации нормативной инфраструктуры для повышения

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				эффективности инновационной (технологической) деятельности и формирование организационно-правовых основ для технологического лидерства.
Продукт-ориентированное юридическое образование	Образовательные	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на формирование новой модели продукт-ориентированного образования в юридическом вузе, которая имеет потенциал тиражирования. Особенностями данной модели выступают: 1. явная субъектная позиция студента в образовательном процессе; 2. формирование нового компетентностного кода выпускника как совокупности новых компетенций (в проектной, проблемно- и риск-ориентированной, прогнозно-аналитической, междисциплинарной и продуктовой деятельности), стратегического типа мышления и культуры инноваций; 3. фокусировка на продукте и продуктовой логике образовательного процесса; 4. сопряженность консорциумной модели взаимодействия с образовательным процессом; 5. масштабируемость методики и возможность ее «пересборки» другими университетами под свой запрос. Новая образовательная модель принципиально меняет образ выпускника, который приобретает способность работать в мегасложном предметном поле, имеет наиболее совершенные инструменты для создания социальной ценности (продукта/эффекта) и переходит из позиции «эксперта» в активные позиции «партнера» и «стратега».
Цифровая кафедра	Образовательные	01.03.2025	31.12.2028	В современных условиях развития цифровой экономики особую значимость приобретает формирование новых профессиональных компетенций в сфере информационных технологий. В рамках продукт-ориентированного юридического образования осуществляется синтез правовых и ИТ-компетенций, формирование новых компетенций юристов и подготовка специалистов новых профессий на стыке права и ИТ. Развитие экономики данных как важнейший государственный приоритет также формирует запрос на соответствующих специалистов. Проект направлен на формирование дополнительных цифровых компетенций в области создания алгоритмов и программ, пригодных для практического применения, в том числе компетенций, необходимых для работы в команде разработки программного обеспечения в сфере автоматизации юридических процессов.

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
Управление партнерствами и функциональным Консорциумом "Инновационная юриспруденция"	Институциональные	01.03.2025	31.12.2028	Проект нацелен на создание интегрированной экосистемы, объединяющей университеты, предприятия реального сектора экономики и технологические компании, для решения ключевых задач, таких как: исследование знаниевого запроса научно-технологической, естественно-научной, социогуманитарной областей и формирование новой юридической архитектуры для меняющегося социума; трансформация юридической науки и юридического образования; генерирования инновационных образовательных продуктов; ликвидация разрыва в уровнях качества образования в различных регионах России; трансфер инновационного знания в социум, а также его компетентностная трансформация через Центры компетенций с целью преобразования социальной, информационной, природной, биологической, пространственной и техно-среды на национальном и глобальном уровнях; построение новых коммуникационных моделей университетов с представителями реального сектора экономики; обеспечение прямого (вуз – отраслям) и обратного (отрасли – вузу) трансфера специалистов; решение полифункциональных юридических задач, обеспечение опережающего развития и достижение синергетического социально значимого эффекта за счет объединения ресурсов участников Консорциума; повышение глобальной конкурентоспособности российских юридических вузов и факультетов.
Управление развитием человеческого потенциала	Наращивание и развитие человеческого капитала	01.03.2025	31.12.2028	Проект ориентирован на разработку и тестирование новых подходов к привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов для инновационного университета. Кадровые потребности формулируются в двух ключевых аспектах: а) в академической сфере – необходимость в креативных преподавателях и исследователях мирового уровня, обладающих широким кругозором, способных проводить передовые научные изыскания, активно публиковаться и генерировать инновационные знания в области права; б) в управленческой сфере – потребность в руководителях различного уровня, способных создавать междисциплинарные проектные команды, управлять инновационными процессами, учитывать социальные запросы, разрабатывать и реализовывать стратегии в условиях нестабильности, глобальных вызовов и смены парадигм, применять гибкие методы управления, а также заниматься коммерциализацией результатов интеллектуальной деятельности.
Цифровая юридическая долина (ЦЮД)	Инфраструктурные	01.03.2025	31.12.2028	Проект направлен на трансформацию профессии юриста на основе самых передовых российских цифровых технологий, создавая компетентностные основы для технологического лидерства России,

Название проекта	Тип	Дата начала	Дата окончания	Описание проекта
				а также на значительное повышение уровня цифровой зрелости выпускников; изменение компетентностного кода юриста и способствование появлению новых профессий на стыке права и IT; привлечение лучших вендоров российского ПО для юридической деятельности и популяризация цифровых решений резидентов ЦЮД; соединение команд и ресурсов – преподавателей, студентов, работодателей и вендоров – для совместной работы над Legal Tech-проектами, стартапами и иными цифровыми решениями.
Кодекс развития системы управления инновационной деятельностью в вузе «Лексагон» (Кодекс развития СУИД «Лексагон»)	Институциональные	01.03.2025	31.12.2028	Проект нацелен на создание комплексной системы управления инновациями. Система управления инновационной деятельностью (СУИД) в вузе – представляет собой систематизированный и структурированный набор элементов, практик и принципов, которые определяют содержание процессов, мероприятий и процедур, направленных на достижение целевой модели «инновационного университета», на устойчивое формирование, поддержание и постоянное совершенствование инновационной деятельности в вузе, а также развитие инновационной академической культуры.