

**Шарнин Иван Александрович**, Магистрант,  
Государственного университета управления  
Российская Федерация, город Москва

**Илларионова Виктория Игоревна**, Магистрант,  
Государственного университета управления  
Российская Федерация, город Москва

**Калягина Дарья Александровна**, Магистрант,  
Государственного университета управления  
Российская Федерация, город Москва

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТОДЫ В ЮРИСПРУДЕНЦИИ

**Аннотация.** Изложены основания, позволяющие рассматривать юридическую деятельность с точки зрения проектного управления. Рассмотрена возможность применения различных методологий к юридической деятельности. Приведён краткий анализ преимуществ и недостатков методологий Waterfall и Agile. Сделаны выводы о возможности и необходимости применения управленческих технологий в юриспруденции.

**Ключевые слова:** юридическое дело как проект, управленческие методы в юриспруденции, различия в методиках, преимущества и недостатки, agile, waterfall.

Согласно сложившемуся мнению научного и предпринимательского сообщества, в настоящее время мы живём в эпоху Четвёртой промышленной революции [1, с. 7], характеристиками которой являются экспоненциальные темпы развития, беспрецедентная широта и глубина, системное воздействие на все сферы жизни [1, с. 9].

В настоящей статье будет рассмотрено развитие управленческих технологий в области юридической деятельности, оценена возможность и необходимость применения управленческих технологий в юриспруденции.

Для дальнейших изысканий воспользуемся определением понятия «юридическая деятельность» В.Н. Карташова: «опосредованная правом трудовая, управленческая, государственно-властная деятельность компетентных органов, направленная на выполнение общественных функций и задач (создание законов, осуществление правосудия, конкретизация права и т. п.) и удовлетворение общесоциальных, групповых, а также индивидуальных потребностей и интересов» [2]. Из приведённого выше определения видно, что юридическая деятельность включает в себя управленческий аспект.

Юридическую деятельность осуществляют юристы. В рамках настоящей статьи единицей юридической деятельности предлагается использовать юридическое дело.

Безусловно, юридические дела различаются по содержанию и объёму. Тем не менее это не может помешать рассмотрению каждого отдельного юридического дела как проекта, что не противоречит определению проекта, из ГОСТ Р 54869—2011: «проект: Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [3, с. 2].

Рассматривая юридическое дело как проект, необходимо сказать, что руководителем проекта, по мнению автора статьи, является юрист, ответственный за то или иное юридическое дело.

Следует упомянуть, что применение управленческих методик в юридических проектах становится особенно актуальным в случаях, когда мероприятия, направленные на достижение заданного результата начинают выходить за рамки юриспруденции и требуют привлечения сторонних специалистов, например кадастровых инженеров, архитекторов, оценщиков, аудиторов, кризисных управляющих, различных экспертов и так далее.

По причине применения инструментов управления в новой области автор считает оправданным использование любых управленческих методик, вне зависимости от изначальной сферы их применения.



Рассмотрим возможности применения двух наиболее популярных методологий управления проектами применительно к юридической деятельности.

#### 1. Методология Waterfall (каскадная модель или методология водопада).

Отличительной особенностью данной методологии является определение всех шагов заранее, шаги следуют последовательно один за другим.

В качестве примера предлагается рассмотреть дело о восстановлении имущественных прав владельца транспортного средства, повреждённого в ДТП.

Последовательность действий от начала проекта и его окончания, в таком случае, будет следующая:

- Сбор информации;
- Оценка повреждений;
- Претензия;
- Исковое заявление;
- Судебное разбирательство;
- Взыскание.

Недостатком рассматриваемой методологии является определение основных этапов деятельности, а также времени, необходимого для исполнения каждого из этапов, до начала фактической деятельности.

Наиболее удобным инструментом для реализации методологии Waterfall являются диаграммы Ганта — графическое изображение плана действий, понятное всем вовлечённым сторонам [5, с. 15].

Предположение о возможности применения методологии Waterfall в юриспруденции согласуются с выводами У. Кларка: «Принцип диаграмм (диаграмм Ганта — примечание автора) может быть применён к любой работе» [5, с. 25].

Отметим потенциально положительные эффекты при применении методологии Waterfall:

- заранее известные срок исполнения и бюджет проекта;
- замена исполнителей незначительно сказывается на проекте;
- каждый из этапов легко документируется;
- в любой момент легко отчитаться об исполнении проекта;
- методология проста и интуитивно понятна.

Потенциально отрицательными эффектами при применении методологии Waterfall могут быть:

- любые изменения в реальной ситуации приводят к полному пересмотру всего проекта;
- нарушение сроков делает всё планирование бессмысленным (в практической деятельности особенно актуально, применимо к судебным разбирательствам);
- невозможно, не нарушая принцип последовательности, планировать деятельность в более сложных проектах, в которых существует большое количество параллельных процессов;
- успех или неудача проекта может быть оценена лишь по его окончании, невозможно учесть промежуточные итоги.

Исходя из анализа преимуществ и недостатков обсуждаемой методологии, вывод автора сводится к следующему: применение методологии Waterfall в юриспруденции возможно в определённых юридических делах, а именно в случаях, когда:

- все необходимые действия для достижения заявленной цели с большой долей уверенности известны заранее;
- в проекте предусмотрены жесткие требования бенефициара, касающиеся отчётности, бюджета, расхода ресурсов и так далее;
- в проекте возможны ситуации, когда исполнители отдельных этапов могут меняться, или, к примеру, для одного этапа возможно большое количество различных исполнителей.



В иных ситуациях применение методологии Waterfall нельзя считать целесообразным.

## 2. Методология Agile.

Данная методология использует «гибкие» методы управления проектами.

М. Слайгер даёт следующее определение: гибкие методы — это набор последовательных действий, направленных на разработку продукта, ориентированных на использование итеративного взаимодействия, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянной работы внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля [7, с. 31-36].

Если обсуждать непосредственно Agile, её можно свести к четырём принципам, изложенным на соответствующей странице в интернете:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану [6].

Методология Agile включает в себя несколько методик, например Scrum [8], Scrumban [9], Kanban [10] и другие.

Использование методологии Agile сводится к исполнению небольших циклов, каждый из которых приносит определённый результат, который ложится в основание следующего цикла, последовательно улучшающего и дорабатывающего его.

В качестве примера предлагается рассмотреть ситуацию с разделом совместного имущества супругов в несколько этапов (полагаем, что объём имущества достаточно большой, структура имущества неоднородна).

Первой итерацией такого проекта, с большой долей вероятности, станут следующие последовательные события:

- оценка совместного имущества;
- определение долей;
- переговоры со стороной оппонента;
- судебное разбирательство;
- исполнение решения суда;
- переход к следующей похожей итерации.

Недостатком рассматриваемой методологии является принципиальная невозможность заранее точно определить конечный результат проекта, стоимость проекта, а также необходимое для исполнения проекта время.

Тем не менее, стоит упомянуть, что по мнению авторов данная методология намного более применима в юриспруденции, особенно в судебных разбирательствах, ввиду наличия замечательной прямой аналогии 1 судебное заседание = 1 итерация.

Отметим потенциально положительные эффекты при применении методологии Agile:

- возможность достижения такого результата, степень благоприятности которого невозможно было предположить в момент старта проекта;
- возможность идеально реагировать на любые изменения ситуации;
- значительное снижение риска неблагоприятных правовых последствий, связанных с игнорированием происходящих изменений;
- отсутствие рисков, связанных с истечением проектных сроков (кроме процессуальных);
- повышенная лояльность бенефициаров проекта за счёт большей вовлечённости в проект.

Потенциально отрицательными эффектами при применении методологии Agile могут быть:

- отсутствие на начальных этапах образа конечного результата;
- для успешной реализации проекта требуется большая вовлечённость бенефициаров проекта;



- каждое изменение в команде проекта неизбежно будет сопровождаться сложными процедурами, связанными с введением новых участников в курс дела и постановкой задач;
- существуют риски перерасхода бюджета;
- требуется наличие определённых знаний о методологии Agile у руководителя проекта - юриста.

Исходя из анализа преимуществ и недостатков обсуждаемой методологии, вывод автора сводится к следующему: применение методологии Agile в юриспруденции возможно в большом количестве юридических дел, а именно в случаях, когда:

- существует лишь общее представление о результатах того или иного дела;
- юридическое дело достаточно сложное и должно осуществляться в несколько этапов;
- в юридическое дело вовлечено большое количество стейкхолдеров, от действий которых зависит конечный результат.

В отличие от методологии Waterfall методологию Agile возможно применять и в других юридических делах, не охваченных вниманием авторов. Однако следует иметь в виду, что позитивные эффекты, скорее всего, будут выражены не столь ярко.

Рассмотрев в первом приближении применение двух методологий управления, автор приходит к выводу, что применение современных технологий управления в юриспруденции не только возможно, но и необходимо.

Как было отмечено выше, изменения, происходящие в современном мире, системно воздействуют на все сферы жизни. Зачастую инновации рождаются путём применения тех или иных научных знаний и подходов в смежных, а иногда, и в совершенно далёких областях. Хорошим примером невероятных достижений является сочетание физики с медициной, представить которое в недавнем прошлом было невозможно.

Внедрение управленческих технологий в юриспруденцию, с большой долей вероятности, должно привести к значительным улучшениям в области юриспруденции, в свете повышения производительности труда юристов и специалистов в смежных областях.

Кроме того, следует ожидать дальнейшего развития технологий управления, в том числе появления новых методов и методик, за счёт приобщения к профильной управленческой деятельности квалифицированных специалистов, имеющих большую практику абстрактного мышления и решения различных вопросов.

### **Список литературы:**

1. Шваб К., Четвертая промышленная революция. Эксмо, 2016, с. 7, 9.
2. Карташов В. Н., Юридическая деятельность в социалистическом обществе: учеб. пособие для вузов. Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова.
3. ГОСТ Р 54869—2011, Стандартиформ 2011, с. 2
4. Royce, Winston (1970), *Managing the Development of Large Software Systems*.
5. Кларк У. Графики Ганта. Учёт и планирование работы. 5-е издание. — Москва: Техника управления, 1931, с. 15
6. Agile-манифест разработки программного обеспечения // [agilemanifesto.org](https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html) URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения: 25.01.2024)
7. Слайгер М. Переход менеджера проекта на гибкую разработку. Addison-Wesley Professional. 2018. № 10, с. 31–36.
8. The Scrum Guide. The definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game by Ken Schwaber, Jeff Sutherland. Дата обращения 25.01.2024. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf> (дата обращения: 25.01.2024)
9. Scrumban // [en.wikipedia.org](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrumban) URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Scrumban> (дата обращения: 25.01.2024)
10. Kanban // [en.wikipedia.org](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development)) URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban\\_\(development\)#:~:text=Kanban%20\(Japanese%3A%20%E7%9C%8B%E6%9D%BF%2C%20meaning,A%20Kanban%20board](https://en.wikipedia.org/wiki/Kanban_(development)#:~:text=Kanban%20(Japanese%3A%20%E7%9C%8B%E6%9D%BF%2C%20meaning,A%20Kanban%20board), (дата обращения: 25.01.2024)

