

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2025. № 4 (44)'. С. 142–151.
Vestnik MIRBIS. 2025; 4 (44)':142–151.

Научная статья
УДК: 331.106 + 340.143
DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16

Искусственный интеллект как фактор трансформации профессиональных компетенций в юридической практике

Наталья Александровна Ефимова¹, Елена Олеговна Черных²

Аннотация. В статье рассматривается влияние технологий искусственного интеллекта на эволюцию и трансформацию профессиональных компетенций в юридической практике. Анализируются ключевые тенденции цифровизации права и распространения решений Legal Tech, включая применение больших языковых моделей в юридической деятельности. Особое внимание уделено изменению структуры профессиональных задач юристов, формированию новых компетенций в сфере legal operations, а также этическим и правовым аспектам взаимодействия человека и интеллектуальных систем. Показано, что интеграция искусственного интеллекта становится фактором пересмотра профессиональной идентичности юриста и его места в современной цифровой экосистеме правоприменения. Результаты исследования раскрывают соотношение между технологическим прогрессом, требованиями к компетенциям и изменением содержания юридической профессии в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, юридическая профессия, юридические компетенции, Legal Tech, большие языковые модели, трансформация профессии, этика и технологии, профессиональная идентичность, legal operations, цифровизация права.

Для цитирования: Ефимова Н. А. Искусственный интеллект как фактор трансформации профессиональных компетенций в юридической практике / Н. А. Ефимова, Е. О. Черных. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16 // Вестник МИРБИС. 2025; 4:142–151.

JEL: O31, O32, O33

Original article

Artificial intelligence as a factor of transformation of professional competencies in legal practice

Natalia A. Efimova³, Elena O. Chernykh⁴

Abstract. The article examines the impact of artificial intelligence technologies on the evolution and transformation of professional competencies in legal practice. The key trends in the digitalization of law and the dissemination of Legal Tech solutions are analyzed, including the use of large language models in legal activities. Special attention is paid to changing the structure of professional tasks of lawyers, the formation of new competencies in the field of legal operations, as well as ethical and legal aspects of human interaction and intelligent systems. It is shown that the integration of artificial intelligence is becoming a factor in the revision of a lawyer's professional identity and his place in the modern digital ecosystem of law enforcement. The results of the study reveal the relationship between technological progress, competence requirements and changes in the content of the legal profession in the context of digital transformation.

Key words: artificial intelligence, legal profession, legal competencies, Legal Tech, large language models, professional transformation, ethics and technology, professional identity, legal operations, digitalization of law.

For citation: Efimova N. A. Artificial intelligence as a factor of transformation of professional competencies in legal practice. By N. A. Efimova, E. O. Chernykh. DOI: 10.25634/MIRBIS.2025.4.16. Vestnik MIRBIS. 2025; 4:142–151 (in Russ.).

JEL: O31, O32, O33

1 АО «Фармасинтез», Москва, Россия. Bespalova1911@gmail.com
2 БАВТ Минэкономразвития России, Москва, Россия. chxyz@yandex.ru
3 JSC Pharmsyntez, Moscow, Russia. Bespalova1911@gmail.com
4 Russian Foreign Trade Academy (RFTA), Moscow, Russia. chxyz@yandex.ru

Введение

Современная юридическая профессия переживает стремительные изменения под влиянием технологических и регуляторных трансформаций. Развитие искусственного интеллекта (ИИ), особенно генеративных моделей, расширяет горизонты автоматизации в юридических услугах, затрагивая как рутинные операции, так и более сложные когнитивные процессы. Эти изменения сопровождаются как ростом интереса к инновациям, так и опасениями, связанными с надежностью, интерпретируемостью и юридической ответственностью.

Настоящая статья направлена на анализ того, как внедрение технологий искусственного интеллекта влияет на трансформацию профессиональных компетенций юристов. Особое внимание уделяется тому, каким образом современные технологические и этические вызовы влияют на восприятие профессии, структуру подготовки специалистов и требования к навыкам.

Анализ основан на сопоставлении существующих моделей развития юридических компетенций — таких как T-shaped lawyer, Whole Lawyer framework и модель «Дельта» — с актуальными исследованиями и данными профессионального сообщества. В статье рассматриваются как возможности, открывающиеся перед юридической профессией, так и ограничения, связанные с внедрением ИИ в контексте правовой ответственности, этики и устойчивости идентичности специалистов.

Технологическая трансформация юридической профессии

Профессиональные компетенции в юридической профессии значительным образом менялись задолго до внедрения искусственного интеллекта (ИИ). Традиционно юридическая отрасль характеризовалась профессиональной обособленностью, опорой на прецеденты и моделью оказания услуг, основанной на доверии. Однако в последние десятилетия ряд экономических, технологических и нормативных изменений сделали профессию более структурированной и ориентированной на эффективность. Эта трансформация была обусловлена движением к менеджериализму и проектизации, в рамках которых юридическая работа все больше оформля-

ется как бизнес-функция, а не профессиональная услуга, имеющая мало общего с бизнесом [Rogers 2021].

Такая организация юридической работы, при которой юридические функции структурируются, управляются и оцениваются как проекты, привнесла в юридическую практику систематическое планирование, стандартизацию и показатели эффективности. Управление юридическими проектами стало ключевой концепцией, требующей от юристов сочетания традиционной юридической экспертизы со структурированным подходом к управлению проектами. Этот переход нашел отклик у корпоративных клиентов, которые оценили большую степень контроля, предсказуемость и подотчетность юридических фирм [ibid]. Крупные юридические фирмы, штатные юридические отделы и даже юридические организации государственного сектора все чаще принимают бизнес-модели, которые интегрируют управление проектами, финансовый надзор и технологии в их повседневную деятельность [Legal Operations 2018].

Внешние кризисы, особенно глобальный финансовый кризис 2008 года и пандемия ковид-19, способствовали этим изменениям. Глобальный финансовый кризис побудил принять меры по сокращению расходов, изменить структуру ценообразования и усилить зависимость от технологий для сохранения конкурентоспособности [Rogers 2021]. Во время пандемии эти тенденции усилились, заставив компании оцифровывать операции, внедрять инструменты удаленной работы и пересматривать традиционные структуры почасовой оплаты в пользу ценностно-ориентированных моделей ценообразования [Legal Operations 2018].

Искусственный интеллект стал следующим рубежом в этой продолжающейся трансформации. Хотя ИИ обещает повышение эффективности, автоматизацию рутинных юридических задач и улучшенные возможности прогнозирования, он также поднимает фундаментальные вопросы об эволюции профессиональных компетенций юристов. В отчете LawVu Limited (Великобритания) указано, что 70 % опрошенных юристов считают, что ИИ имеет потенциал повысить эффективность юридической работы, но при этом 40 % от-

мечают, что для его эффективного использования им придется осваивать новые навыки, 54 % отмечают, что еще только предстоит определить, в каких именно задачах и процессах можно будет использовать ИИ [In-house Legal Technology Report 2024].

Наряду с этими технологическими достижениями развивается и нормативная база: Европейский союз принял Регламент об ИИ, который направлен на обеспечение баланса между инновациями и этическими гарантиями, прозрачностью и ответственностью. Эта нормативная база будет играть решающую роль в определении ограничений и ответственности при оказании юридических услуг с использованием ИИ, гарантируя, что ИИ не подорвет правовую этику, конфиденциальность или роль человеческого суждения в сложных юридических вопросах.

В связи с этим, интерес вызывает использование искусственного интеллекта как фактора, способствующего развитию профессиональных компетенций юристов; его преимущества, риски и ограничения в более широком контексте структурной эволюции юридической профессии.

Несмотря на растущий объем литературы по Технологиям в правовой сфере (Legal Tech) и ИИ в юриспруденции, существующие исследования в основном сосредоточены на технологических возможностях ИИ в юридической практике, а не на профессиональном развитии юристов. Хотя исследования в области управления юридическими проектами в основном сосредоточены на организационных изменениях в работе юридических команд, они в недостаточной степени рассматривают влияние трансформаций, основанных на использовании искусственного интеллекта, на содержание юридических знаний, профессиональные навыки и, что особенно важно, на самоопределение специалистов.

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в юридическую практику является движущей силой фундаментального сдвига в компетенциях, требуемых от юристов. Помимо технической компетентности, имплементация ИИ требует перенастройки юридической экспертизы, этики, нормативно-правовой базы и операционных методологий.

Юридическая идентичность и профессиональная устойчивость

Влияние ИИ на юридическую практику выходит за рамки автоматизации — оно переопределяет

наборы навыков, необходимых для юристов. Хотя традиционные компетенции, такие как юридическое мышление, аргументация и этическое суждение, по-прежнему остаются основой профессии, развитие искусственного интеллекта требует от юристов новых навыков. Среди них техническая грамотность, необходимая для понимания работы инструментов юридических исследований на базе ИИ, систем предиктивной аналитики и технологий обработки естественного языка. Кроме того, возрастает значение управленческих навыков и стратегического мышления, обеспечивающих эффективную интеграцию технологий в совместную работу с экспертами. Наконец, особую важность приобретают компетенции в области регулирования и этики: знание нормативных рамок в сфере ИИ, методов минимизации алгоритмических предвзятостей и вопросы ответственности при принятии решений с участием ИИ.

Роль ИИ в юридической практике стремительно расширяется, находя применение в анализе контрактов, юридических исследованиях, проверке комплаенс (соблюдение нормативных требований) и оценке рисков. Однако, к примеру Регламент ЕС об ИИ прямо запрещает полностью автономное принятие решений ИИ, особенно в судебной системе, гарантируя, что окончательные юридически обязательные решения остаются полностью в сфере ответственности профессионалов. Европейский союз создал всеобъемлющую правовую базу для регулирования искусственного интеллекта (ИИ), стремясь сбалансировать инновации с защитой основных прав. Два основополагающих элемента этой базы — Общий регламент по защите данных (GDPR) и Регламент об искусственном интеллекте (Регламент об ИИ).

При этом, некоторые области требуют дальнейшего внимания:

- **техническая интерпретируемость.** Регламент об ИИ подчеркивает важность прозрачности и объяснимости в принятии решений ИИ. Высокорисковые системы ИИ должны включать инструкции, которые позволяют пользователям эффективно интерпретировать результаты, генерируемые ИИ. Это включает в себя разъяснение возможностей ИИ, ограничений и логики принятия решений. Однако Регламент различает «объяснимость» и «интерпретируемость», признавая, что, хотя пользователи

должны понимать, как безопасно использовать инструменты ИИ, у них может не быть потребности в глубоком техническом понимании алгоритмических механизмов [The EU should clarify.. 2022];

- гармонизация с отраслевыми законами: одной из ключевых целей Регламента об ИИ является согласование правил ИИ с существующими отраслевыми правовыми рамками. Это предполагает обеспечение соответствия использования ИИ в юридической практике требованиям GDPR и обязательствам по профессиональной тайне. Кроме того, Европейский союз работает над гармонизацией регулирования в сфере ИИ в различных отраслях, чтобы предотвратить фрагментацию нормативной среды и обеспечить юридическую определённость для бизнеса и профессионального сообщества [Regulatory framework... 2023].

Юридическая профессия переживает глубокую трансформацию, вызванную технологическими достижениями, меняющимися ожиданиями бизнеса и изменениями в регулировании. Поскольку юридическая работа становится все более междисциплинарной, практикующие юристы должны развивать компетенции, выходящие за рамки юридических знаний, включая аналитику данных, грамотность в области ИИ и стратегическое понимание бизнеса [Babashahi 2024].

Результаты опросов штатных юристов и юристов из консалтинга указывают на растущие ожидания от юристов в отношении развития кросс-функциональной экспертизы. Глубокое понимание бизнес-операций, оптимизации процессов и управления на основе проектов становится все более ценным для развития сотрудничества с бизнес-подразделениями и повышения эффективности юридических услуг [Global Legal Benchmarking... 2024]. Пандемия значительно ускорила эту трансформацию, заставив юридические фирмы и штатные юридические команды реструктурировать модели предоставления услуг путем интеграции правовых исследований на основе ИИ, автоматизации контрактов и инструментов удаленного сотрудничества [In-house Legal Technology Report 2024]. Теперь клиенты требуют более быстрой, экономически эффектив-

ной и стратегически согласованной юридической поддержки, что усиливает конкуренцию среди поставщиков юридических услуг и способствует широкому внедрению юридических операций с использованием ИИ [The Future of the Legal... 2023].

Отраслевые отчёты свидетельствуют о неоднозначной реакции юридического сообщества на внедрение ИИ в профессиональную практику. Несмотря на то, что многие признают потенциал ИИ в автоматизации рутинных задач (например, анализ документов или мониторинг комплаенса), сохраняется обеспокоенность по поводу вытеснения рабочих мест, рисков снижения точности и вопросов юридической ответственности¹. Большинство корпоративных юридических команд активно исследуют возможности применения ИИ, однако сохраняют осторожность в связи с вопросами надёжности, этическими рисками и необходимостью человеческого контроля [In-House Legal Technology Report 2024]. Руководители юридических проектов подчеркивают, что ИИ должен служить инструментом дополнения, а не заменой человеческой экспертизы [Rogers 2021]. Согласно модели «всесторонне компетентного юриста» (Whole Lawyer framework), юридическим специалистам необходимо развивать адаптивные, этические и технологические компетенции, чтобы сохранять конкурентоспособность в условиях профессиональной среды, усиленной технологиями ИИ [The Whole Lawyer and... 2024].

Новые модели юридических компетенций

Развивающийся профиль компетенций, необходимых юридическим специалистам, согласуется с уже существующими моделями профессионального развития, включая модель T-shaped-юриста (сочетающую глубокую юридическую экспертизу с широкими знаниями в области технологий, управления проектами и бизнес-стратегии (Smathers, 2014)); модель O-shaped-юриста (делающую акцент на открытости мышления, умении решать проблемы и адаптивности — качествах, критически важных при работе с ИИ-системами (Runyon, 2019)); и модель «Дельта» юридических компетенций (подчеркивающую необходимость баланса между юридической экспертизой, бизнес-мышлением и цифровой грамотностью (Henderson, 2020)). Несмотря на разнообразие на-

1 Augmenting Legal Expertise: The Role of AI in Enhancing Human Capabilities in Legal Services // Communications of the IIMA. 2024; 22(1):6. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1459>. Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol22/iss1/6> (дата обращения: 15.09.2025).

званий, суть всех этих моделей сводится к одному — юридическая профессия выходит за рамки строго правовой экспертизы, требуя гибкости, технологической осведомлённости и умения мыслить в междисциплинарном ключе.

Эти структуры подчеркивают, что интеграция ИИ — это не просто техническое изменение, а структурная трансформация, требующая от юристов переосмысления своих ролей, обязанностей и навыков [Babashahi 2024]. Теперь юристы должны ориентироваться в правилах применения ИИ, управлять этическими рисками и обеспечивать прозрачность и подотчетность юридических выводов, основанных на применении ИИ [Regulatory framework... 2023].

Основные проблемы регулирования включают в себя:

- ИИ в принятии юридических решений;
- вопросы алгоритмической предвзятости и ответственности [ibid];
- управление ИИ и управление рисками [Babashahi 2024].

Стремительные темпы развития ИИ подчеркивают необходимость постоянного профессионального развития в области регулирования и применения ИИ, стратегий обеспечения комплаенса и этики ИИ в юридических услугах¹.

Юридическая профессия неоднократно демонстрировала свою способность адаптироваться к меняющимся требованиям, будь то из-за изменений в регулировании, глобализации или развития бизнес-моделей. Внедрение ИИ в юридическую практику представляет собой еще одну главу в этой продолжающейся трансформации.

От юристов, как правило, требуется логическое и аналитическое мышление, а также способность к адаптации. Это обусловлено задачами профессии, предполагающей постоянный мониторинг изменений в нормативно-правовой базе, судебной практике и прецедентном праве, что делает освоение новых навыков неотъемлемой частью профессиональной деятельности [The Future of the Legal... 2023].

Исторически представители юридического сообщества расширяли свои компетенции за пределы классических правовых навыков, осваивая межличностные навыки, основы управле-

ния, стратегическое мышление и теперь — цифровую грамотность в области ИИ [Global Legal Benchmarking... 2024].

Переосмысление роли юриста в эпоху ИИ

Несмотря на способность к адаптации, реакция на ИИ в юридической профессии весьма поляризована: оптимистичная точка зрения заключается в том, что ИИ может автоматизировать рутинные задачи, такие как обработка документов, анализ контрактов и исследования, позволяя юристам сосредоточиться на более ценной работе, такой как принятие стратегических решений и управление рисками². С другой стороны, пессимистичная точка зрения заключается в том, что ИИ может сделать специалистов в области права невостребованными, особенно в задачах, где автоматизация высокоэффективна, таких как проверка документов и базовые проверки комплаенса [The Future of the Legal... 2023].

Разнообразие точек зрения на ИИ не является чем-то уникальным для этой технологии — аналогичные реакции сопровождали практически каждый этап технологических изменений в юридической профессии. Схожие опасения высказывались, когда стали широко использоваться подходы к управлению юридическими проектами, альтернативные модели оплаты и инструменты электронного поиска информации (e-discovery).

Лучшим ответом на чрезмерно поляризованные мнения относительно внедрения ИИ является рациональное взаимодействие — развитие знаний, получение практического опыта и формирование соответствующих навыков:

- обучение и образование в области ИИ: 96 % юристов согласны с тем, что понимание и использование цифровых инструментов имеет важное значение для будущей юридической практики, в то время как 48 % из них считают, что в настоящее время они не обладают необходимыми навыками, чтобы в полной мере воспользоваться новыми юридическими технологическими продуктами [ibid];
- смешанное профессиональное развитие: успешные специалисты в области права теперь должны сочетать юридическую проницательность с управлением техно-

1 Augmenting Legal Expertise: The Role of AI in Enhancing Human Capabilities in Legal Services // Communications of the IIMA. 2024; 22(1):6. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1459>. Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/ciima/vol22/iss1/6> (дата обращения: 15.09.2025).

2 Ibid.

логиями, этикой ИИ и бизнес-стратегией [Babashahi 2024];

- переход к управлению с использованием юридических технологий: многие юристы переходят на должности, ориентированные на оценку рисков, соблюдение требований и управление с использованием ИИ, что доказывает, что ИИ не заменяет юристов, а меняет их обязанности (Chasko Johnson, 2024).

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в юридическую практику широко изучалась как в академических исследованиях, так и в отраслевых. В то время как академические исследования предоставляют теоретические модели и эмпирические результаты, отраслевые отчеты предлагают реальное понимание внедрения ИИ, проблем и тенденций.

Исследователи подчеркивают, что ИИ — это не просто инструмент автоматизации, а преобразующая сила, которая меняет юридическую аргументацию, стратегию ведения дел и соблюдение нормативных требований [The legal profession... 2024]. Исследование Гарвардской школы права подчеркивает, что использование генеративного ИИ в юридических услугах — например, в предиктивной аналитике и автоматизированном анализе контрактов — побуждает специалистов переосмыслить подходы к принятию сложных решений [ibid].

Недавняя работа Стэнфордской школы права исследует возможности и ограничения использования ИИ в юридической практике: с одной стороны, ИИ повышает эффективность и позволяет принимать решения на основе анализа данных, с другой — он порождает сложности, связанные с интерпретируемостью, этическими рисками и вопросами ответственности [Opportunities and Challenges... 2024]. Инструменты юридических исследований на основе ИИ революционизируют подход юристов к анализу прецедентного права. Bloomberg Law сообщает, что модели ИИ могут предсказывать результаты дел на основе исторических данных, что значительно сокращает время исследования. Однако сохраняются опасения относительно алгоритмической предвзятости, присущей ИИ, и необходимости человеческого надзора [AI in Legal Research... 2023].

Опрос о внедрении ИИ среди юристов показывает, что уровень использования вырос с 19 % в

2023 году до 79 % в 2024 году, что свидетельствует о серьезном сдвиге в отрасли [AI Adoption by Legal... 2024]. Такое быстрое распространение отражает растущую роль ИИ в повседневной юридической деятельности, но также подчеркивает постоянную потребность в контроле со стороны регулирующих органов и развитии навыков пользователей.

Отчеты отрасли дополняют академические дискуссии, предоставляя практические данные о внедрении ИИ, повышении эффективности и финансовых последствиях. Согласно исследованию 2024 года, проведенному Институтом Thomson Reuters совместно с Центром по этике юридической профессии Джорджтаунского университета, юридические фирмы, внедрившие технологии ИИ в свою практику, продемонстрировали заметный рост прибыли. Это связано с тем, что инструменты на базе ИИ позволили сократить количество оплачиваемых часов, затрачиваемых на рутинные задачи, и повысить эффективность рабочих процессов [2024 Report on the State... 2024].

Отчет о внутрикорпоративных юридических технологиях [The 2024 in-House Legal... 2024] показывает, что внедрение ИИ в значительной степени обусловлено стремлением юридических отделов корпораций к экономически эффективной автоматизации и улучшению управления соблюдением нормативных требований [ibid].

Эти результаты показывают, что ИИ все чаще рассматривается как стратегический актив, а не просто операционный инструмент. Дискуссия об ИИ в юридической профессии формируется как академическими исследованиями, так и отраслевым опытом — академические исследования подчеркивают теоретические последствия, нормативные проблемы и изменения в компетенциях, необходимые для интеграции ИИ, в то время как отраслевые отчеты предоставляют практическое понимание темпов внедрения ИИ, влияния на бизнес и меняющейся динамики на рабочем месте. Для всестороннего понимания роли ИИ в юридической практике важно использовать как научный анализ, так и реальные отраслевые данные.

Юридическая профессия переживает глубокую трансформацию, вызванную не только технологическими достижениями, но и изменением требований к компетентности. Хотя влияние ИИ на юридическую практику широко обсуждается,

его особое влияние на развитие профессиональных навыков не рассматривалось как отдельная область исследований. Существующие научные исследования в основном сосредоточены на автоматизации юридических задач с помощью ИИ, этических рисках и проблемах регулирования, но мало внимания уделяется тому, как юристы должны стратегически адаптировать свои компетенции к средам, управляемым ИИ.

Восполнение этого пробела путем систематического выявления новых навыков, необходимых юристам, оценки того, как следует управлять изменениями в компетенциях, вызванными ИИ, и предложения структурированной основы для юристов, преподавателей и регулирующих органов по управлению интеграцией ИИ требует отдельного тщательного исследования.

Традиционные дискуссии о развитии юридических компетенций в основном фокусировались на гибких навыках (soft skills), деловой хватке и управлении юридическими проектами как на новых наборах навыков для современных юристов. Однако ИИ вводит совершенно новое измерение в юридическую экспертизу, требуя от профессионалов развития компетенций в области грамотности ИИ, регулирования и оценки комплаенс ИИ, оценки рисков и этического надзора за ИИ. Они необходимы для понимания того, как инструменты ИИ функционируют в юридических исследованиях, анализе договоров и материалов дел, а также для минимизации потенциальных алгоритмических предубеждений, разрешения этических дилемм и обеспечения подотчётности в юридической практике с использованием ИИ.

ИИ часто внедряется в юридическую практику без четкой стратегии развития компетенций, из-за чего специалистам приходится учиться методом проб и ошибок. Однако этот неструктурированный подход к адаптации нежизнеспособен в юриспруденции, где ошибки имеют серьезные этические, финансовые и правовые последствия.

Заключение: между профессией и трансформацией (Выводы)

Юридическая профессия традиционно формировалась как консервативная сфера, ориентированная на логическое мышление, точность, минимизацию рисков и соблюдение нормативных рамок. В этих условиях появление инструментов искусственного интеллекта, особенно генеративных моделей с вероятностной природой ответов,

вызывает у профессионального сообщества настороженность и смешанные оценки.

ИИ, безусловно, открывает значительные возможности для юридической деятельности: повышение операционной эффективности, интеллектуальный поиск, автоматизированный анализ документов и прецедентов. Однако интеграция подобных решений требует не только технологического интереса, но и осмысленного профессионального подхода, готовности к обучению и переосмыслению устоявшихся практик.

В настоящее время можно наблюдать три крайности в отношении к ИИ среди юристов:

1. Скептическая позиция, которая выражается в отказе от взаимодействия с ИИ из-за недоверия к его результатам, неудачного первого опыта или общей технологической настороженности. Такая позиция затрудняет адаптацию и снижает конкурентоспособность специалиста на рынке.
2. Настороженность по поводу чрезмерной эффективности ИИ, связанная с тем, что технологии начинают выполнять функции, ранее отводимые младшим специалистам. Автоматизированный анализ договоров и дел может в ряде случаев превосходить работу юриста с небольшим опытом, что порождает опасения относительно вытеснения ряда профессиональных ролей.
3. Чрезмерный энтузиазм, когда ИИ воспринимается как полноценная замена специалиста. Это может привести к снижению качества работы, если не осуществляется проверка результатов, а задачи для ИИ формулируются недостаточно чётко или некорректно.

На практике наиболее успешными оказываются те юридические команды и организации, которые стремятся к балансу: инвестируют в обучение сотрудников, формируют внутренние стратегии использования ИИ, оценивают потенциал конкретных инструментов в контексте собственных процессов, а не полагаются на универсальные решения.

Использование больших языковых моделей в юридической практике интуитивно понятно специалистам, обладающим аналитическим мышлением: ИИ основан на логике, зависимости от корректной постановки вопросов и достаточности входных данных. Для эффективного приме-

нения требуется не столько радикальное изменение профессионального подхода, сколько его адаптация к новому инструменту.

Таким образом, внедрение ИИ влияет на развитие юридических компетенций как минимум в двух направлениях:

1. Формирование новых навыков, необходимых для эффективного взаимодействия с ИИ, включая постановку задач, предоставление контекста, верификацию и интерпретацию результатов.
2. Переоценка и трансформация классических компетенций, в том числе сокращение времени, затрачиваемого на рутинные ана-

литические задачи, и перераспределение профессиональной нагрузки. Это, в свою очередь, может способствовать росту таких направлений, как legal operations, выполняющих роль интерфейса между технологическими решениями и традиционной юридической практикой.

В условиях активного технологического развития наиболее адаптивными окажутся те специалисты, которые способны не просто использовать ИИ как инструмент, но и интегрировать его в систему профессиональных навыков, сохраняя критическое мышление, этическую ответственность и гибкость в подходах.

Список источников

1. 2024 Report on the State... 2024 — 2024 Report on the State of the US Legal Market / Thomson Reuters Institute, 2024. 30 p. Текст : электронный. URL: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2024/01/State-of-US-Legal-Market-2024.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
2. AI Adoption by Legal... 2024 — AI Adoption by Legal Professionals Jumps from 19% to 79% in One Year. Текст : электронный // LawSites : сайт. October 7, 2024. URL: <https://www.lawnext.com/2024/10/ai-adoption-by-legal-professionals> (дата обращения 15.09.2025).
3. AI in Legal Research 2023 — AI in Legal Research: 8 Real Ways AI Can Impact Your Practice. Текст : электронный // Bloomberg Law : сайт. 21.11.2023. URL: <https://pro.bloomberglaw.com/insights/technology/ai-impact-on-legal-research> (дата обращения 15.09.2025).
4. Babashahi 2024 — Babashahi L. et al. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. DOI: 10.3390/admsci14060127 // Administrative Sciences. 2024; 14(6):127.
5. Global Legal Benchmarking... 2024 — Global Legal Benchmarking Survey 2023–2024 / KPMG, 2024. 31 p. Текст : электронный. URL: <https://kpmg-law.de/wp-content/uploads/2023/05/kpmg-global-legal-benchmarking-survey-23-24.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
6. The 2024 in-House Legal... 2024 — The 2024 in-House Legal Technology Report. Available at: https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The_2024_In_house_Legal_Technology_Report.pdf (accessed 09/15/2025).
7. Legal Operations 2018 — Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel / Bucerius Law School and Boston Consulting Group, 2018. 28 p. Текст : электронный. URL: <https://www.legaltechcenter.de/pdf/Bucerius-Legal-Ops-2018.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
8. Opportunities and Challenges... 2025 — Opportunities and Challenges in Legal AI. By Aksh Garg, Dr. Megan Ma / Stanford Law School, 2025. 8 p. Текст : электронный. URL: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2025/01/Legal-AI-Opportunities-and-Challenges-Whitepaper.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
9. Regulatory framework... 2023 — Regulatory framework for artificial intelligence, Digital Strategy. Текст : электронный // European Commission : официальный сайт. 10.07.2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (дата обращения 15.09.2025).
10. Rogers 2021 — Rogers J., Dombkins, P., and Bell F. Legal Project Management: Projectifying the Legal Profession. DOI:10.5204/lthj.1610 // Law, Technology and Humans 2021; 3(1):1–30.
11. The EU should clarify... 2022 — The EU should clarify the distinction between explainability and interpretability in the AI Act. By Patrick Grady // Center for Data Innovation : сайт. 31.08.2022. URL: <https://datainnovation.org/2022/08/the-eu-should-clarify-the-distinction-between-explainability-and-interpretability-in-the-ai-act/> (дата обращения 15.09.2025).
12. The Future of the Legal... 2023 — The Future of the Legal Profession: Industry Report / Karnov Group, 2023. 49 p. Текст : электронный. URL: <https://www.karnovgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/the-future-of-the-legal-profession-2023.pdf> (дата обращения 15.09.2025).
13. The legal profession... 2024 — The legal profession in 2024: AI. Harvard Law School's David Wilkins says that generative artificial intelligence has the potential to transform the practice of law. By Jeff Neal. Текст :

электронный // Harvard Law Today : website. Feb 14, 2024. URL: <https://hls.harvard.edu/today/harvard-law-expert-explains-how-ai-may-transform-the-legal-profession-in-2024> (дата обращения 15.09.2025).

14. The Whole Lawyer... 2024 — The Whole Lawyer and the Character Quotient / IAALS, 2016. 48 p. Текст : электронный. URL: https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations_for_practice_whole_lawyer_character_quotient.pdf (дата обращения 15.09.2025).

References

1. 2024 Report on the State of the US Legal Market. Thomson Reuters Institute, 2024. 30 p. Available at: <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/wp-content/uploads/sites/20/2024/01/State-of-US-Legal-Market-2024.pdf> (accessed 09/15/2025).
2. AI Adoption by Legal Professionals Jumps from 19% to 79% in One Year! LawSites : website. October 7, 2024. Available at: <https://www.lawnext.com/2024/10/ai-adoption-by-legal-professionals> (accessed 09/15/2025).
3. AI in Legal Research: 8 Real Ways AI Can Impact Your Practice. Bloomberg Law : website. November 21, 2023. Available at: <https://pro.bloomberglaw.com/insights/technology/ai-impact-on-legal-research> (accessed 09/15/2025).
4. Babashahi L. et al. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. DOI: 10.3390/admsci14060127. Administrative Sciences. 2024; 14(6):127.
5. Global Legal Benchmarking Survey 2023–2024. KPMG, 2024. 31 p. Available at: <https://kpmg-law.de/wp-content/uploads/2023/05/kpmg-global-legal-benchmarking-survey-23-24.pdf> (accessed 09/15/2025).
6. The 2024 in-House Legal Technology Report. Available at: https://marketing.lawvu.com/l/887613/2024-01-21/2wrtb8/887613/1708487991rr7mOySr/The_2024_In_house_Legal_Technology_Report.pdf (accessed 09/15/2025).
7. Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel. Bucerius Law School and Boston Consulting Group, 2018. 28 p. Available at: <https://www.legaltechcenter.de/pdf/Bucerius-Legal-Ops-2018.pdf> (accessed 09/15/2025).
8. Opportunities and Challenges in Legal AI. By Aksh Garg, Dr. Megan Ma. Stanford Law School, 2025. 8 p. Available at: <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2025/01/Legal-AI-Opportunities-and-Challenges-Whitepaper.pdf> (accessed 09/15/2025).
9. Regulatory framework for artificial intelligence, Digital Strategy // European Commission : официальный сайт. 10.07.2023. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai> (accessed 09/15/2025).
10. Rogers J., Dombkins, P., and Bell F. Legal Project Management: Projectifying the Legal Profession. DOI:10.5204/lthj.1610. Law, Technology and Humans. 2021; 3(1):1–30.
11. The EU should clarify the distinction between explainability and interpretability in the AI Act. By Patrick Grady. Center for Data Innovation : website. 31 August 2022. Available at: <https://datainnovation.org/2022/08/the-eu-should-clarify-the-distinction-between-explainability-and-interpretability-in-the-ai-act/> (accessed 09/15/2025).
12. The Future of the Legal Profession: Industry Report. Karnov Group, 2023. 49 p. Available at: <https://www.karnovgroup.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/the-future-of-the-legal-profession-2023.pdf> (accessed 09/15/2025).
13. The legal profession in 2024: AI. Harvard Law School's David Wilkins says that generative artificial intelligence has the potential to transform the practice of law. By Jeff Neal. Harvard Law Today : website. Feb 14, 2024. Available at: <https://hls.harvard.edu/today/harvard-law-expert-explains-how-ai-may-transform-the-legal-profession-in-2024> (accessed 09/15/2025).
14. The Whole Lawyer and the Character Quotient. IAALS, 2016. 48 p. Available at: https://iaals.du.edu/sites/default/files/documents/publications/foundations_for_practice_whole_lawyer_character_quotient.pdf (accessed 09/15/2025).

Информация об авторах:

Ефимова Наталья Александровна — кандидат экономических наук, ведущий юрисконсульт АО «Фармасинтез», Пресненская наб, 12, башня Федерация (Запад), 42 этаж, 123100, Москва, Россия; **Черных Елена Олеговна** — кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код: 8790-0399, AuthorID: 473086, заведующая кафедрой восточных языков, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России), Воробьевское шоссе, 6А, Москва, 119285, Россия.

Information about the authors:

Efimova Natalya A. — Candidate of Economic Sciences, leading legal counsel of JSC Pharmasyntez, 12 Presnenskaya Nab., Federation Tower (West), 42nd floor, 123100, Moscow, Russia; **Chernykh Elena O.** — Candidate of Economic Sciences, associate professor, SPIN-code: 8790-0399, AuthorID: 473086, Head of the Department of Oriental Languages, Russian Foreign Trade Academy (RFTA), 6A Vorobyevskoye Shosse, Moscow, 119285, Russia.

*Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.
The article was submitted 10/23/2025; approved after reviewing 11/07/2025; accepted for publication 11/28/2025.*