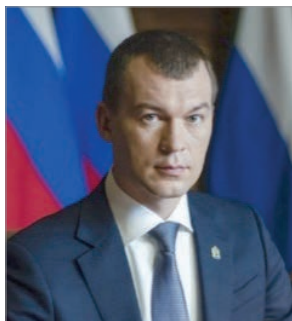


Административное усмотрение



**Михаил Владимирович
ДЕГТЯРЕВ,**

докторант кафедры
административного права
и процесса
Университета имени
О.Е. Кутафина (МГЮА),
кандидат юридических наук
mvdegtyarev@adm.khv.ru
125993, Россия, г. Москва,
ул. Садовая-Кудринская, д. 9

Управленческое усмотрение и управленческое решение о разработке, тестировании и внедрении правовой инноватики

Аннотация. Статья посвящена тематике значения и сложности управленческого решения о разработке, тестировании и внедрении правовой инноватики.

По мнению автора, многие проблемы правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики сводимы к неоднозначности их функционально-целевой нагрузки и весьма высокой затруднительности подтверждения того, что они действительно нужны, к крайней затруднительности прогноза их воплощения. И именно это осложняет принятие соответствующего управленческого решения. Управленческое решение о правовых инновациях, в силу кристаллизованности в нем субстрата управленческого усмотрения (дискреции), всегда влечет высокую ответственность за его принятие.

Автор указывает, что не существует унифицированных общепризнанных способов оперирования деятельностью в сфере правовой инноватики и управления соответствующим инновационным процессом. Но есть некоторые общеуправленческие принципы и требования, вполне переносимые на эту сферу. Автор обосновывает, что при всех существенных различиях частного рыночного юридического сектора и сектора государственного управления в принятии решения о разработке, тестировании и внедрении правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики оба руководителя — и руководитель органа государственной власти, и руководитель коммерческой фирмы — ставятся в сходные условия.

Автор в своей статье артикулирует проблему ресурса времени, объективно требующегося, чтобы то, что подается как «правовая инновация», действительно стало правовой инновацией, и притом хорошей правовой инновацией.

По мнению автора, правовая инновация — это не быстрый процесс, и это не разовый феномен, а ответственная дискреция при принятии соответствующего управленческого решения всегда объективно затратна по времени.

Автор поднимает вопрос о том, что у любой инновации, и у правовой инновации в частности, есть свой жизненный цикл, в конце которого она изживает себя, исчерпывает до нуля свой потенциал инновативности. Хотя есть правовые инновации, трансформировавшиеся в правовую аксиоматику и в традиционные правовые повседневные инструментари. Но в любом случае мы говорим о правовых инновациях безотрывно от времени, от его течения, от засечек на его шкале. Автор заявляет статью как ставящую научную проблему, но

одновременно предлагает концептуальный ответ на некоторые из поставленных вопросов.

Ключевые слова: публичное право, административное право, правовой режим, инновационный публично-правовой режим, инновационность, регуляторное пространство, управленческое усмотрение, управленческое решение.

DOI: 10.17803/2311-5998.2024.117.5.108-117

Mikhail V. DEGTYAREV,

Postdoctoral of the Department of Administrative Law and Procedure
of the Kutafin Moscow State Law University (MSAL),
Cand. Sci. (Law)

mvdegyarev@adm.khv.ru

9, ul. Sadovaya-Kudrinskaya, Moscow, Russia, 125993

Public Management Discretion and Public Management Decision to Engineering, Testing and Application of Legal Innovations

Abstract. *The article is devoted to the topic of the significance and complexity of the managerial decision on the engineering, testing and application of legal innovations.*

In the author's opinion, many problems of legal and legal-digital innovation are reduced to the ambiguity of their functional-target load and very high difficulty of confirming that they are really needed, to the extreme difficulty of predicting their implementation. And it is this that complicates the adoption of an appropriate managerial decision. Managerial decision on legal innovations, due to the crystallization of the substrate of managerial discretion in it, always entails a high responsibility for its adoption.

The author points out that there are no unified generally recognized ways of operating activities in the field of legal innovation and management of the corresponding innovation process. But there are some general management principles and requirements that are quite transferable to this sphere. The author substantiates that with all the significant differences between the private market legal sector and the public administration sector, in making a decision on the development, testing and implementation of legal and securing legal and digital innovations, both managers — the head of a public authority and the head of a commercial firm — are placed in similar conditions. The author in his article articulates the problem of time resource, objectively required for what is presented as a "legal innovation" to really become a legal innovation and a good legal innovation.

According to the author, legal innovation is not a quick process, and it is not a one-time phenomenon, but a responsible discretion in making the appropriate managerial decision — it is always objectively time-consuming.



The author raises the question that any innovation, and legal innovation in particular, has its own life cycle, at the end of which it outlives itself, exhausts its potential for innovation. Although there are legal innovations that have transformed into legal axiomatics and traditional legal everyday tools. But in any case, we talk about legal innovations without disconnecting from time, from its flow, from the notches on its scale.

The author declares the article as posing a scientific problem, but at the same time the author offers a conceptual answer to some of such questions.

Keywords: *public law, administrative law, legal regime, innovative public-legal regime, innovation, regulatory space, public management discretion, public management decision.*

Введение

Как отмечает Хаим Сандберг, «право поддерживает и регулирует технологические и творческие инновации в других областях, но является ли само право ареной инноваций — правовых инноваций? Охватывают ли концепции, доктрины, теории и методы, создаваемые правом, инновации? Если да, то имеют ли правовые инновации схожие характеристики с другими видами инноваций? Можем ли мы узнать что-то о природе юридических инноваций из общей области исследований инноваций? Юридическая дисциплина больше озабочена выявлением инноваций в других областях, чем анализом характеристик своих собственных инноваций... Правовые инновации не обязательно происходят на трибунах или в трудах теоретиков, они, скорее, происходят в повседневной реальности законодателей и исполнителей закона (таких как законодатели, судьи или адвокаты). Они находят выражение в создании или реализации правовых норм и концепций, в создании институтов, которые создают и реализуют законы, а также в формулировании юридических процессов и стандартных процедур»¹.

В самом общем значении инновации — это результат двух основных компонентов: идеи и ее реализации, это действие, способное изменить реальность².

Качественный экономический прогресс и качественное государственное строительство напрямую зависят от адекватности, своевременности и полезности правовой инноватики, ее жизнеспособности. Но управленческое решение на правовые инновации, в силу кристаллизованности в нем субстрата управленческого усмотрения (дискреции), влечет всегда высокую ответственность за его принятие. В системе государственного управления у аудиторов и надзирающих органов семантика, типа «быть в тренде», «сегодня все внедряют инновации» и т.п. — не работает в принципе.

¹ Sandberg H. What is legal innovation? [Что такое правовые инновации?] // University of Illinois Law Review online. 2021. Spring. P. 63, 67—68.

² Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. Innovation : A Guide to the Literature [Инновации : путеводитель по литературе] // The Oxford Handbook of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 2006. XVIII. P. 1—27.

Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 104 «Аудит эффективности», утвержденный постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 09.02.2021 № 2ПК, императивно закрепил: «Профессиональное суждение предполагает формирование мнения в условиях значительного уровня неопределенности на основе имеющихся знаний и опыта и включает проявление профессионального скептицизма. Профессиональный скептицизм включает в себя критическую оценку полученных в ходе аудита эффективности доказательств, в том числе оценку доказательств или информации, ставящих под сомнение иные аудиторские доказательства».

И вопрос о том, на ком должна лежать ответственность за не так «выстрелившие» (т.е. не сработавшие) правовые «инновации», потребившие море бюджетных средств, но защищенные со всех сторон многочисленными «рекомендациями и одобрениями сверху», «экспертными заключениями снизу» и т.д., внесенные во всякие перечни инноваций, остается открытым. Как говорится, провал — всегда «сирота», но ответственное руководящее лицо, поставившее свою визу на финализирующем внедрение правовой инновации документе, налицо, ему уже не отвертеться.

Поэтому вопрос о роли и значении, механизмах разработки и валидации управленческого решения о правовых инновациях имеет высокий приоритет.

Основная часть

Сложности принятия управленческого решения о разработке, тестировании и внедрении правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики

На сегодня не существует каких-то единых или типизированных общепризнаваемых (как релевантные и оптимальные) способов оперирования деятельностью в сфере правовой инноватики и управления соответствующим инновационным процессом. Но есть некоторые общеуправленческие принципы и требования, вполне переносимые на эту сферу.

Выдающемуся психиатру, невропатологу, физиологу В. М. Бехтереву приписывают изречение: «Принятие решения без учета последствий — первая степень шизофрении». Казалось бы, все очевидно и никто в здравом уме не принимает решение без учета последствий — что тут обсуждать. Но в том-то и дело, что очень многие проблемы правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики сводимы к неоднозначности их функционально-целевой нагрузки и весьма высокой затруднительности подтверждения того, что они действительно нужны, к крайней затруднительности прогноза их воплощения. Мы ни в коем случае здесь не отрицаем ценность весьма немалого числа позиций из общего объема правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики (иначе что бы мы тогда исследовали в многочисленных наших научно-монографических и трудах и статьях), а просто артикулируем здесь эту проблему.

Тем более что есть данные: на каждые \$1 000, вложенных в юридико-цифровые обеспечительные инновации, большинству юридических фирм необходимо получить не менее \$3 500 новых доходов, чтобы покрыть сопутствующие расходы.



Хотя значительные инвестиции могут принести большую отдачу, нет никакой гарантии, что каждая инвестиция будет иметь сопоставимую или даже адекватную отдачу. Фирмы предпочитают вкладывать средства в инновационные проекты с низким уровнем риска — в копирование того, что уже было сделано другими компаниями. Однако все без исключения наиболее успешные проекты были новаторскими и давали фирме возможность продемонстрировать свое лидерство.

Налицо несоответствие критериев, используемых для отбора проектов (влияние, вовлеченные клиенты, возврат инвестиций, необходимые ресурсы), и факторов, которые, как известно, приводят к успешным результатам (активное участие и приверженность практикующих юристов). При этом, поскольку юридические фирмы используют неформальные процессы утверждения проектов, они не отслеживают их неудачи, а это 40—60 % инициатив, которые так и не запускаются, или 30—40 % проектов, которые исчезают с экрана радара в процессе разработки³. Сказанное справедливо и для юридических подразделений органов государственной власти, для законодательных органов государственной власти — и в части предпочтений, и в части глубины и качества контроля последствий работы с инноватикой.

При весьма высокой стоимости соответствующих технологических продуктов и неочевидности ценности их прикладного выхода это все логично порождает более чем резонные вопросы.

Если клиент рад тратить неограниченные суммы денег на юридический вопрос, независимо от того, сколько людей в нем задействовано или сколько времени это займет, тогда ни юридические инновации, ни юридические технологии, ни что-либо еще, кроме опыта и знаний, здесь не играют никакой роли⁴. Необходимость «цифровых наворотов» в юридической профессии пока что весьма эфемерна. Но в том-то и дело, что чистые правовые инновации очень часто связывают с цифровыми технологиями — если не обеспечения, сопровождения и реализации, то оценивания и отображения результатов.

Многие практикующие юристы ожидают многого от юридических технологий, даже если их не интересуют инструменты, которые они используют. Исследование года, опубликованное *Dashboard Legal*, показало, что, хотя юристы в целом недовольны доступными им технологическими инструментами, они имеют четкое представление о том, как технологии могут удовлетворить некоторые из их наиболее острых рабочих потребностей. Опрос практикующих юристов по удовлетворенности технологиями, проведенный в июне 2022 г., показал, что более 60 % юристов недовольны технологическими инструментами своих фирм⁵.

Мы в наших работах подробно разбирали, почему — по каким объективным и релевантным причинам — практикующие юристы очень часто с вполне

³ *Blindenbach-Driessen F., Wang H.* Managing innovation in law firms [Управление инновациями в юридических фирмах]. Williamsburg (VA, USA) : Organizing for Innovation, 2020. P. 2, 7.

⁴ *Tromans R.* When It Comes to Legal Innovation Everything is Connected [Когда дело доходит до юридических инноваций, все взаимосвязано] // *Artificial Lawyer*. 31.10.2023.

⁵ *Attorneys Believe in Legal Tech, Just Not the Tools They Currently Have* [Адвокаты доверяют юридическим технологиям, но не тем инструментам, которые у них есть сейчас] // URL: <https://www.law.com/2022/06/16/attorneys-believe-in-legal-tech-just-not-the-tools-they-currently-have/?slreturn=20240021022027>. 16.06.2022.

рациональным и основательным сомнением (а порой и с неприятием) воспринимают то, что им предлагается и позиционируется как правовые инновации. И эти наши исследования позже были достроены и подтверждены нашими упрощенными полуструктурированными (т.е. без привязки к четким ответам, но в русле исследовательских интересов) интервью с руководителями разного уровня органов государственного управления Хабаровского края за последний год относительно причин принятия или непринятия решений о введении правовой инноватики (результаты таких наших исследований намеренно и принципиально не интегрировались в наши работы, но помогли отточить наши научное понимания и подходы).

Упоминание правовых инноваций в судебной практике по-прежнему редкость⁶. И это тоже стыкуется с нашими выводами.

На руководителя ложится огромная ответственность, когда, реализуя практически в чистом виде управленческое усмотрение, он ставит свою подпись на документе, инициирующем разработку, тестирование и внедрение правовых инноваций, тем более когда речь идет о публично-правовых инновациях и конкретно об инновационных публично-правовых режимах (соответственно, на документе, предусматривающем финансовые расходы, и немалые).

Вынести это управленческое решение порой весьма непросто, тем более в условиях агрессивного маркетингового давления.

Как пишет Ричард Троманс, «когда дело доходит до маркетинговых презентаций, многие юридические технологии продаются так, как будто юрист бродит по отделу мягкой мебели какого-то модного магазина, и основная цель — сделать жизнь юриста более комфортной. И это, возможно, хороший способ продать ваше программное обеспечение людям, которые за него платят, но если главная цель юридических технологий — просто сделать жизнь юристов немного комфортнее, то это ставит их примерно на тот же уровень, что и продажа подушек для ваших диванов. Должно быть больше, верно?»⁷ Неверно. Но, поддавшись этому маркетинговому давлению руководители вновь и вновь закупают, «внедряют», запускают «правовые инновации» (или то, что под их видом подается), но, поскольку нового светлого мира они не приносят, то внушается, что нужны еще более инновационные инновации (и далее по кругу).

Есть еще одно значимое противоречие. В литературе применительно к запросам на правовые и юридико-цифровые обеспечительные инновации часто обобщенно ставятся на одну позицию частный рыночный юридический сектор, поскольку остроконкурентные отношения действительно могут подвигнуть к поиску чего-то нового, пусть не столько реально эффективного, сколько выступающего яркой привлекательной картинкой в глазах клиента (не станем забывать, что все-таки юридическая отрасль — традиционно очень консервативна), и сектор государственного управления, который обладает серьезной ригидностью (невосприимчивостью) к скороспелым, поспешным, высокорискованным реформаторским «телодвижениям». У этих секторов заведомо разная природа,

⁶ См., например: *McCleskey v. Zant*, 499 U.S. 467 (1991), № 89-7024 / U.S. Supreme Court. Argued: October 31, 1990. Decided: April 16, 1991 // URL: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/499/467/>.

⁷ *Tromans R.* Op. cit.



инновации в этих сферах порождают последствия, весьма различающиеся по масштабам и глубине влияния, которое они оказывают на общество; единственное, что их роднит — доминантная юридичность их деятельности.

Но в принятии решения о разработке, тестировании и внедрении правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики оба руководителя — и руководитель органа государственной власти, и руководитель коммерческой фирмы — ставятся в сходные условия.

Очень часто встречающееся (но, похоже, никто особенно не собирается заниматься этой проблемой) несоответствие между декларируемой целью и реальной осуществимостью проектируемой правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики указывает на неопределенность в отношении реальной значимости и конечных преимуществ такой инноватики. И это поднимает множество фундаментальных вопросов, на которые должны ответить должностные лица, ответственные за разработку политики в сфере правовой инноватики, а также представители отрасли поставщиков цифровых юридических технологий, чтобы преодолеть сказанное, в том числе и пробелы в понимании⁸.

Создание и запуск правовой инновации и проблема времени

Есть и проблема ресурса времени, объективно требующегося, чтобы то, что подается как «правовая инновация», действительно стало правовой инновацией, и притом хорошей правовой инновацией.

Кейт Опп не случайно заостряет внимание на том, что «есть много юристов с идеями о том, что нужно сделать, но проблема заключается в том, чтобы найти время для выполнения этой работы»⁹.

То есть правовая инновация — это не быстрый процесс, и это не разовый феномен. Ответственная дискреция — всегда затратна по времени.

Какими бы цифровыми технологическими помощниками ни обзавелось лицо, принимающее управленческое решение о разработке, тестировании и внедрении правовой и обеспечительной юридико-цифровой инноватики (в любом случае это решение будет представлять собой когнитивно-проектировочный мысленный процесс, в рамках которого это лицо проходит от первого знания о данной конкретной инновации к ее «взвешиванию» в своем профессиональном сознании, к осознанию существенных аспектов этой инновации и последствий ее внедрения, к формированию своего предфинального отношения к ней и основанного на этом своего профессионального усмотрения, к окончательному решению о принятии идеи о разработке/закупке, тестировании, внедрении и реализации этой инновации или, напротив, об отказе от нее), все это неминуемо потребует временных затрат.

⁸ Turner S., Tanczer L. M. In principle vs in practice: User, expert and policymaker attitudes towards the right to data portability in the internet of things [В принципе и на практике — отношение пользователей, экспертов и политиков к праву на переносимость данных в интернете вещей] // *Computer Law & Security Review*. 2024. Vol. 52. Article 105912. P. 8.

⁹ Цит. по: *Blindenbach-Driessen F., Wang H.* Op. cit. P. 8.

Сто лет назад, в 1926 г., британский психолог Грэм Уоллас выделил четыре стадии, присущие каждому творческому процессу: подготовка, инкубация, просветление (осенение идей) и проверка¹⁰. И на все это затрачивается время.

Но эти процессы могут иметь во времени ложные нелинейные траектории, как и процессы реализации цикла правовой инноватики.

Как пишут Кристоф Энгель и Керен Вайншелл, законодательство постоянно находится в процессе строительства. Таким образом, инновации — это не редкое событие, а стандартный *modus operandi* законодательства. Большинство изменений в законодательстве происходит намеренно. Законодатель, суд или один из субъектов права надеется лучше достичь цели, переходя от одного правила, одного толкования или одного средства правовой защиты к другому. Однако эмпирически правовые инновации, как правило, представляют собой процесс, требующий времени. На макроуровне путь распространения часто имеет S-образную форму: она начинается не сразу и через некоторое время выравнивается¹¹. Это, как нам представляется, одна из первых попыток дать математическое моделирование закономерностей развития правовых инноваций.

У любой инновации, и у правовой инновации в частности, есть свой жизненный цикл, в конце которого она изживает себя, исчерпывает до нуля свой потенциал инновативности.

Хотя есть правовые инновации, трансформировавшиеся в правовую аксиоматику и в традиционные правовые повседневные инструментари. Как отмечает Хаим Сандберг, право — очень древняя дисциплина, и многие из наиболее революционных ее инноваций родились в те времена, когда просто не существовало ни средств измерения инноваций, ни даже стремления к их измерению. Может ли кто-нибудь свести к минимуму инновационную ценность таких идей, как Десять заповедей или необходимость в судьях? Может ли кто-нибудь усомниться в огромном вкладе, внесенном развитием «векселя» как средства платежа или появлением инновационной идеи компании с отдельной юридической идентичностью?¹²

Но в любом случае, мы говорим о правовых инновациях безотрывно от времени, от его течения, от засечек на его шкале.

Правовые инновации возникали в результате творчества и инноваций в других областях или в результате необходимости учитывать изменения или инновации, возникшие за пределами закона, из-за конкуренции за ресурсы, а также из-за склонности некоторых ученых-юристов к юридическому реализму, который сам по себе влияет на реальность¹³. Но этот юридический реализм не терпит поспешности, даже прорывные правовые регуляторные экспериментальные подходы нуждаются в предварительной глубокой проработке.

¹⁰ Wallas G. *The Art of Thought* [Искусство мысли]. London, 1926.

¹¹ Engel C., Weinshall K. *Diffusion of Legal Innovations* [Диффузия правовых инноваций] // *Annual Review of Law and Social Science*. 2022. Vol. 18. P. 139, 141.

¹² Sandberg H. *Op. cit.* P. 68.

¹³ Sandberg H. *Op. cit.* P. 69. Garoupa N., Ulen T. S. *The Market for Legal Innovation: Law and Economics in Europe and the United States* [Рынок правовых инноваций: Право и экономика в Европе и США] // *Alabama Law Review*. 2008. Vol. 59. № 5. P. 1609—1610.



Заключение

Данная статья не планировалась в формате «инструктивного письма», ее задача — не дача рецептов, а артикулирование сложных проблем.

Без надлежащего планирования закупка или разработка и внедрение юридических технологий могут привести к тому, что организация застрянет между молотом и наковальней, — писал Алан Свифт¹⁴. Перефразируя слова Джона Донна, «ни один юридический технологический продукт не является самостоятельным “островом”, каждый юридический технологический продукт является частью всей инновационной экосистемы»¹⁵. Целостность, интегративность, но, главное, продуманная взвешенность подходов к планированию правовых инноваций — вот что является залогом успеха разработки, внедрения, правильного тестирования и применения правовой инноватики.

Надлежащее управление (через последовательность управленческих решений) правовыми инновациями позволяет рационализировать и оптимизировать этот процесс, выявить узкие и проблемные места, риски и неопределенности¹⁶ и повысить продуктивность вложений ресурсов в разработку, тестирование и внедрение правовой инноватики, повысить оправдываемость профессиональных управленческих надежд и ожиданий, с этим связываемых (в части уровней и масштабности внедрения, возврата инвестиций, влияния на репутацию).

Качественное доскональное планирование/программирование привлекаемой и внедряемой в процесс публичного регулирования и управления правовой инноватики (с тестировочными воспроизведениями на цифровых моделях-двойниках¹⁷ и в форме регуляторного эксперимента, с последующим прогностическим аудитом) выступает залогом не только успешности такой инноватики, но и правовой безопасности для руководителя, принимающего соответствующие решения.

¹⁴ *Swift A.* 7 lessons from a legal innovation project by the Financial Services giant Royal London [7 уроков юридического инновационного проекта гиганта финансовых услуг Royal London] // URL: <https://www.apperio.com/blog/legal-innovation-project>. 09.08.2022.

¹⁵ Цит. по: *Tromans R.* Op. cit.

¹⁶ *Ponkin I. V.* Public Administration Deviantology: Textbook for Master and Specialist of Public Administration programmes. Moscow : Infra-M, 2024.

¹⁷ *Понкин И. В., Лаптева А. И.* Право и цифра : Машиночитаемое право, цифровые модели-двойники, цифровая формализация и цифровая онто-инженерия в праве : учебник / Консорциум «Аналитика. Право. Цифра». М. : Буки Веди, 2021 ; *Понкин И. В.* Машинная правовая аналитика: понятие, онтология и значение для правовой деятельности // Государственная служба. 2022. Т. 24. № 6. С. 40—46.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Понкин И. В.* Машинная правовая аналитика: понятие, онтология и значение для правовой деятельности // Государственная служба. — 2022. — Т. 24. — № 6. — С. 40—46.
2. *Понкин И. В., Лаптева А. И.* Право и цифра : Машиночитаемое право, цифровые модели-двойники, цифровая формализация и цифровая онто-инженерия в праве : учебник / Консорциум «Аналитика. Право. Цифра». — М. : Буки Веди, 2021. — 174 с.
3. Attorneys Believe in Legal Tech, Just Not the Tools They Currently Have [Адвокаты доверяют юридическим технологиям, но не тем инструментам, которые у них есть сейчас] // URL: <https://www.law.com/2022/06/16/attorneys-believe-in-legal-tech-just-not-the-tools-they-currently-have/?sreturn=20240021022027>. — 16.06.2022.
4. *Blindenbach-Driessen F., Wang H.* Managing innovation in law firms [Управление инновациями в юридических фирмах]. — Williamsburg (VA, USA) : Organizing for Innovation, 2020. — 22 p.
5. *Engel C., Weinshall K.* Diffusion of Legal Innovations [Диффузия правовых инноваций] // Annual Review of Law and Social Science. — 2022. — Vol. 18. — P. 139—153.
6. *Fagerberg J., Mowery D. C., Nelso R. R.* Innovation : A Guide to the Literature [Инновации : путеводитель по литературе] // The Oxford Handbook of Innovation. — Oxford : Oxford University Press, 2006. — XVIII. — 657 p.
7. *Garoupa N., Ulen T. S.* The Market for Legal Innovation: Law and Economics in Europe and the United States [Рынок правовых инноваций: Право и экономика в Европе и США] // Alabama Law Review. — 2008. — Vol. 59. — № 5. — P. 1555—1633.
8. *Ponkin I. V.* Public Administration Deviantology : Textbook for Master and Specialist of Public Administration programmes. — Moscow : Infra-M, 2024. — 304 p.
9. *Sandberg H.* What is legal innovation? [Что такое правовые инновации?] // University of Illinois Law Review online. — 2021. — Spring. — P. 63—76.
10. *Swift A.* 7 lessons from a legal innovation project by the Financial Services giant Royal London [7 уроков юридического инновационного проекта гиганта финансовых услуг Royal London] // URL: <https://www.apperio.com/blog/legal-innovation-project>. — 09.08.2022.
11. *Tromans R.* When It Comes to Legal Innovation Everything is Connected [Когда дело доходит до юридических инноваций, все взаимосвязано] // Artificial Lawyer. — 31.10.2023.
12. *Turner S., Tanczer L.M.* In principle vs in practice: User, expert and policymaker attitudes towards the right to data portability in the internet of things [В принципе и на практике — отношение пользователей, экспертов и политиков к праву на переносимость данных в интернете вещей] // Computer Law & Security Review. — 2024. — Vol. 52. — Article 105912.
13. *Wallas G.* The Art of Thought [Искусство мысли]. — London, 1926.

