

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра экономики

Составитель Т. А. Тюленева

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические материалы для обучающихся специальности
СПО 40.02.04 Юриспруденция

Рекомендованы цикловой методической комиссией
экономики в качестве электронного издания
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2026

Рецензенты:

Коваленко Л. В. – доцент кафедры экономики

Тюленева Татьяна Александровна

Менеджмент [Электронный ресурс]: методические материалы для обучающихся специальности СПО 40.02.04 Юриспруденция очной формы обучения / Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, Кафедра экономики ; составитель Т. А. Тюленева. – Кемерово : КузГТУ, 2026. – 72 с. – 1 файл (759 Кб). – Текст : электронный.

Предназначены для оказания помощи обучающимся очной формы обучения при изучении курса «Менеджмент». Содержат общие методические указания, планы практических занятий, контрольные вопросы, а также практические задания к каждой теме, оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации, рекомендуемую литературу.

© Кузбасский государственный
технический университет имени
Т. Ф. Горбачева, 2026
© Тюленева Т. А., составление,
2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
2. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ	4
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ТЕМАМ. СОДЕРЖАНИЕ И ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	6
4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	69
5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	71

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В современных условиях профессиональная деятельность юриста выходит далеко за рамки правоприменения и правовой экспертизы. Сегодня от специалиста требуется умение эффективно организовывать работу – будь то ведение собственной адвокатской практики, управление юридическим отделом, координация правовой клиники или участие в коллегиальных органах адвокатского сообщества. Юрист все чаще выступает не только как исполнитель, но и как субъект управленческой деятельности, принимающий решения в условиях неопределенности, ограниченных ресурсов и высокой этической ответственности.

Каждый раздел, каждый контрольный вопрос, каждое практическое задание выстроены с учетом специфики правовой профессии:

- акцент сделан на этические и нормативные ограничения, регулирующие управленческие решения;
- рассматриваются реальные организационные формы – от адвокатских бюро и нотариальных контор до государственных органов юстиции и правозащитных НКО;
- используются актуальные вызовы: цифровая трансформация, ESG-требования, санкционное compliance, управление поколениями.

Настоящие методические материалы включают общие рекомендации по организации самостоятельной и аудиторной работы, тематические планы практических занятий, контрольные вопросы и задачи различной степени сложности, а также оценочные средства текущего и промежуточного контроля.

2. ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Целью данных методических материалов является оказание помощи обучающимся очной формы обучения в изучении дисциплины. Одной из основных форм изучения выступает самостоятельная работа.

Цели самостоятельной работы:

- закрепление материала, полученного в ходе лекционных и практических занятий;

– расширение и углубление знаний в области финансов, денежного обращения и кредита.

Организация и выполнение самостоятельной работы

Самостоятельная работа включает в себя следующие этапы:

1. Изучение теоретического материала лекций, рекомендуемой литературы по темам дисциплины.

На практическое занятие для обсуждения выносятся вопросы, которые раскрывают содержание дисциплины и которые зафиксированы в методических указаниях как план занятия. Подготовка к практическому занятию начинается с изучения лекций и рекомендуемой литературы по данным вопросам. Перечень рекомендуемой литературы приводится в конце методических указаний, а ссылки на порядковые номера его источников – в квадратных скобках.

2. Подготовка к ответу на контрольные вопросы по темам.

После изучения рекомендуемой литературы необходимо подготовить ответы на контрольные вопросы. Для этого составляется план ответа и излагается текст вопроса. При проведении текущего контроля обучающимся будет письменно, либо устно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы

3. Выполнение практических заданий.

Практические задания предусматривают выполнение заданий по теме. Необходимо подготовить письменный отчет по каждому заданию практического занятия.

4. Оформление отчетов по практическим работам.

По каждой работе обучающиеся самостоятельно оформляют отчеты в электронном формате. Содержание отчета: тема практической работы; цель работы; оформленный документ с описанием порядка формирования; перечень нормативных документов; вывод.

5. Контроль самостоятельной работы.

Текущий контроль по темам дисциплины заключается в опросе обучающихся по контрольным вопросам, защите отчетов по практическим заданиям, тестировании.

6. Подготовка к промежуточной аттестации.

Перечень теоретических вопросов к дифференцированному зачету приводится в конце данных методических указаний.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ТЕМАМ. СОДЕРЖАНИЕ И ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента

Тема 1.1. Методологические основы менеджмента

Менеджмент, его сущность и содержание, многообразие понятия. Характерные стадии и виды менеджмента. Менеджер, его место и роль в организации.

Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления

Основные школы (концепции) управления: их обзорная характеристика, отдельные представители, сильные и слабые стороны каждой концепции. Научные подходы к управлению как к процессу: системный подход; ситуационный подход.

Раздел 2. Функции менеджмента в рыночной экономике

Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации

Основные функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции. Универсальные принципы управления и их трансформация в современных условиях.

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента

Стратегический подход в управлении. Этапы стратегического планирования. Цели организации как элемент ее стратегии. Классификация стратегий менеджмента по различным признакам. Тактика менеджмента.

Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления

Понятие и элементы организационной структуры управления (ОСУ). Правила формирования организационной структуры управления. Обзорная характеристика основных типов ОСУ.

Раздел 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность

Управленческая информация. Новые информационные технологии (ERP, CRM, SCM системы и др.). Понятие и виды управленческих решений.

Тема 3.2. Проблема и пути ее решения

Понятие проблемы. Диагностика и определение проблемы. Диагностика и определение проблемы. Методы решения проблем в организации.

Раздел 4. Основы функционального менеджмента

Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации

Понятие делового общения, Этика делового общения. Деловой этикет. Виды и формы делового общения. Понятие организационной культуры компании.

Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента

Понятие инноваций. Элементы инновационного менеджмента. Сущность и функции финансового менеджмента. Сущность и элементы кадрового менеджмента.

СОДЕРЖАНИЕ И ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1.1. Методологические основы менеджмента [1, 3, 8]

Контрольные вопросы:

1. Каково значение термина менеджмент в контексте функционирования юридической службы организации?

2. В чем состоит специфика понимания менеджмента в государственных правоохранительных органах по сравнению с коммерческой юридической фирмой?

3. Почему для будущих юристов важно понимать менеджмент как процесс достижения целей через других людей? Приведите пример из юридической практики.

4. Какие черты менеджмента проявляются в деятельности руководителя юридического отдела?

5. Перечислите и кратко охарактеризуйте три основные стадии менеджмента. Как они реализуются при подготовке и проведении судебного процесса (с позиции адвоката/юриста)?

6. В чем отличие стратегического и оперативного менеджмента применительно к управлению юридической практикой?

7. Какие виды менеджмента (функциональные, по уровням, по объектам) наиболее актуальны при организации работы консультационного бюро юридической помощи?

8. Какие особенности имеет менеджмент в негосударственных некоммерческих организациях, предоставляющих правовую помощь населению?

9. Почему менеджмент в юридической сфере требует особого внимания к этическим аспектам управления?

10. Приведите пример, как процесс планирования в менеджменте связан с составлением плана защиты по уголовному делу.

11. Какие функции менеджера выполняет адвокат при координации работы помощников и стажеров?

12. Почему для менеджера-юриста важны навыки управления конфликтами и переговоров?

13. Какие качества личности, по вашему мнению, наиболее важны для эффективного менеджера в юридической организации? Обоснуйте.

14. Как соотносятся понятия «адвокат-предприниматель» и «менеджер» в правовой практике?

15. В чем состоит отличие роли менеджера-руководителя от роли лидера в коллективе юристов?

16. Какие риски несет для юридической фирмы отсутствие четкой управленческой структуры (иерархии полномочий)?

17. Какие особенности менеджмента проявляются в условиях цифровой трансформации юридической деятельности (например, при внедрении электронного документооборота)?

18. Какую роль играет управление знаниями в работе юридической фирмы или правового отдела?

19. Почему управление временем (тайм-менеджмент) имеет особое значение для юриста, работающего с большим количеством дел и сроками процессуальных действий?

20. Какие управленческие компетенции должен развивать студент-юрист уже на этапе обучения в колледже?

Практическое занятие 1.1.1.

Задание 1. Пройдите тест на лидерские качества (например, оценка по шкалам: инициативность, ответственность, эмпатия, устойчивость к давлению, ориентация на результат). На основе результатов определите свой доминирующий стиль лидерства (авторитарный, демократический, либеральный, ситуационный).

Заполните таблицу:

Ситуация в юридической практике	Какой стиль лидерства наиболее уместен?	Почему? (ссылка на этические и управленческие нормы)
Руководство командой при защите по резонансному делу		
Принятие решения о допуске стажера к работе с конфиденциальной информацией		
Конфликт интересов внутри адвокатского бюро		

Критерии оценки: адекватность интерпретации результатов теста, обоснование с учетом Кодекса профессиональной этики адвоката, понимание различия между лидерством и властью по должности.

Задание 2. На основе теста выделите 3 своих сильных лидерских качества и 1 зону развития. Подберите 3 реальные должности/роли в юридической сфере, для которых эти качества особенно значимы (например: руководитель юридического отдела,

уполномоченный по правам человека, глава адвокатского образования, координатор правовой клиники).

Для каждой роли:

- опишите, как ваше сильное качество будет способствовать эффективности,

- предложите конкретный способ развития «зоны роста» (курсы, практика, наставничество).

Задание 3. В юридической фирме «ПравоКонсалт» работают: Петр – старший юрист (формально не руководитель), 15 лет опыта, все уважают, консультирует коллег, на него «смотрят» в спорных ситуациях; Мария – формальный руководитель отдела, делегирует задачи, но редко участвует в обсуждении позиций по делам. После внедрения новой CRM-системы сотрудники отказываются ее использовать. Петр проводит неофициальную встречу, разъясняет выгоды, помогает настроить шаблоны – внедрение удастся.

Задания:

1. Определите типы лидерства у Петра и Марии.

2. Какие лидерские качества проявил Петр? (сопоставьте с вашими результатами теста)

3. Предложите управленческое решение руководителю фирмы: как использовать неформальное лидерство во благо организации – без подрыва формальной структуры?

Практическое занятие 1.1.2.

Задание 1. Изучите три описания руководителей (ниже – краткие профили). Для каждого определите: какие классические (традиционные) и современные (цифровая грамотность, эмоциональный интеллект, этическая устойчивость) характеристики проявляются; соответствует ли профиль эффективному руководителю в юридической сфере. Обоснуйте, кто из них наиболее готов к управлению в условиях 2025–2030 гг.

Профили:

А. Руководитель юридического отдела крупной компании, 25 лет опыта. Принимает решения единолично, требует безусловного подчинения, слабо владеет цифровыми инструментами, но отлично знает отраслевое законодательство.

Б. Молодой руководитель правовой клиники. Активно использует облачные сервисы, вовлекает команду в принятие решений, участвует в тренингах по эмоциональному выгоранию, но иногда уступает давлению заказчика в ущерб этике.

В. Глава регионального отделения Ассоциации юристов. Балансирует между интересами членов, государством и обществом. Инициировал проект по правовому просвещению школьников, выстроил систему менторства, следит за изменениями в законодательстве в реальном времени.

Выход: таблица «Характеристики → Профиль А/Б/В → Оценка по критериям: этика, адаптивность, цифровая зрелость, устойчивость».

Задание 2. Оцените, насколько совместимы с ролью эффективного руководителя в юридической сфере следующие утверждения (см. таблицу). Для каждого: дайте ответ «совместимо/частично совместимо/несовместимо»; аргументируйте с опорой на: Кодекс профессиональной этики адвоката, ТК РФ, Закон «Об адвокатской деятельности», принципы деловой этики.

Заполните таблицу:

Утверждение	Оценка	Обоснование (с нормативной/этической ссылкой)
Руководитель юридической фирмы одобряет «серые схемы» для клиентов, если это увеличивает прибыль		
Руководитель делегирует подготовку процессуальных документов стажеру, но не проверяет их		
Руководитель публично критикует решения суда в соцсетях, мотивируя это «борьбой за справедливость»		
Руководитель вводит гибкий график, но требует 24/7 доступности в мессенджерах		

Задание 3. В адвокатском бюро «Юстиция» снизилась загрузка дел, ушли 3 ведущих специалиста. Коллектив жалуется на: отсутствие обратной связи, непрозрачность распределения гонораров, игнорирование инициатив, давление «брать любые дела ради выживания». Руководитель (опытный адвокат, 30 лет стажа)

считает: «Раньше все решалось через личный авторитет – зачем что-то менять?»

Задания:

1. Какие характеристики современного руководителя отсутствуют у руководителя бюро?

2. Какие 5 конкретных управленческих действий он должен предпринять в течение 3 месяцев, чтобы стабилизировать ситуацию (с учетом этических и рыночных реалий)?

3. Предложите альтернативную модель управления для бюро (например, «кооперативная» с коллегиальным управлением) – и обоснуйте ее преимущества для юридической организации.

Задание 4. Самостоятельно оцените себя по 8 характеристикам современного руководителя (шкала 1–5): этическая устойчивость, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, цифровая грамотность (работа с правовыми базами, ЭДО, ИИ-инструментами), умение делегировать, коммуникативная компетентность, устойчивость к стрессу, готовность к обучению. Попросите одного коллегу по группе (анонимно или нет – по выбору) оценить вас по тем же пунктам. Сравните результаты – выделите: 2 точки силы (совпадение оценок ≥ 4), 1 «слепую зону» (ваша оценка 5, коллега – 2–3), 1 зону роста (все оценки ≤ 2). Сформулируйте персональный управленческий девиз (не более 10 слов), отражающий ваш идеал руководителя-юриста. Пример: «Веду за собой знанием, силой – ответственностью, авторитетом – этикой». Выход: краткий отчет (1 страница) + девиз на «стену лидеров» в аудитории.

Практическое занятие 1.1.3.

Задание 1. Составьте сравнительную таблицу по 5 критериям (см. таблицу), используя нормативные, научные и профессиональные источники: Федеральный закон «Об адвокатской деятельности...», Кодекс профессиональной этики адвоката РФ, ABA Model Rules of Professional Conduct (США), CCBE Code of Conduct (ЕС), материалы Европейской ассоциации юристов (EULAW), Европейскую конвенцию по правам человека (право на справедливое судебное разбирательство).

Заполните таблицу:

Критерий сравнения	Россия	ЕС/США	Комментарий юриста (почему так?)
Правовая природа юридической фирмы (ООО, коллегия, partnership, LLP)			
Роль государственного регулирования в управлении юридической деятельностью			
Принципы корпоративного управления в адвокатских образованиях (коллегияльность, выборность, контроль)			
Требования к compliance-менеджменту (ПОД/ФТ, GDPR, санкционный compliance)			
Ответственность руководителя за действия подчиненных юристов			

Вывод (1–2 абзаца): Какие управленческие практики, характерные для зарубежных юридических фирм, могут и не могут быть адаптированы в российских условиях – и почему?

Задание 2. Российская компания заключает договор с немецким партнером. В сделке участвуют: российская юридическая фирма (руководитель – партнер с 20-летним стажем, иерархический стиль), немецкая Rechtsanwaltskanzlei (руководитель – управляющий партнер, решения принимаются коллегиально, строгий compliance-контроль), внутренние юристы обеих компаний.

Задание:

1. Составьте таблицу «Управленческие различия, влияющие на исполнение сделки» по параметрам:

- принятие решений (быстро/коллективно),
- документооборот (формат, сроки, подпись),
- распределение ответственности,
- коммуникация (частота, каналы, формальность),
- отношение к рискам (юридическим, репутационным).

2. Предложите 3 управленческих меры, которые помогут избежать конфликтов и задержек в реализации проекта (например, создание единого регламента взаимодействия, назначение координатора с двойной компетенцией).

Форма выполнения: таблица + пояснительная записка (до 300 слов).

Задание 3. Представьте, что вы – консультант по менеджменту, приглашенный в юридическую консультацию. Руководство хочет повысить эффективность, изучив опыт США (legal clinics при университетах) и Германии (Beratungsstellen). Составьте таблицу «Зарубежные практики → Возможность внедрения в РФ → Юридические/организационные барьеры → Адаптированное решение» по 3 направлениям: управление волонтерами-студентами, оценка качества правовой помощи, взаимодействие с государственными органами (прокуратура, МФЦ, суды). Для одного направления разработайте пилотный проект (название, цель, срок, ключевые действия, ожидаемые результаты). Пример: «Проект «Этический чек-лист юриста-стажера» – на основе ABA Minimum Standards».

Требование: каждое предложение должно быть обосновано ссылкой на российское законодательство или локальные нормативы (устав клиники).

Тема 1.2. История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления [2, 4, 9]

Контрольные вопросы

1. Какие идеи школы научного управления (Ф. Тейлор) могут быть использованы при стандартизации юридических процедур (например, составления исковых заявлений или договоров)?

2. В чем заключается основное противоречие между принципами школы научного управления и этическими нормами профессиональной деятельности юриста?

3. Как идеи А. Файоля о «14 принципах управления» применимы к построению иерархии в юридической фирме или правовом управлении государственного учреждения?

4. Почему школа административного управления особенно актуальна при анализе структуры органов прокуратуры или суда?

5. Какие ограничения школы бюрократии М. Вебера проявляются в практике работы государственных юридических органов?

6. В чем состоит вклад школы человеческих отношений (Э. Мэйо) для повышения эффективности работы коллектива юристов?

7. Почему современные юридические организации уделяют внимание мотивации персонала, а не только формальным регламентам? Какая школа это обосновывает?

8. Как идеи теории «Z» У. Оучи могут быть полезны при формировании корпоративной культуры в юридической конторе?

9. Какие риски несет чрезмерное увлечение количественными методами (школа количественного подхода) в управлении юридической практикой?

10. Почему теория систем особенно важна при анализе деятельности юридической службы внутри крупной организации?

11. Приведите пример, как системный подход помогает юристу оценить последствия изменения одного нормативного акта для всей системы правоприменения.

12. Как ситуационный подход объясняет необходимость гибкости при выборе управленческого стиля руководителем юридического отдела в кризисной ситуации (например, при массовых проверках)?

13. Почему для юриста-менеджера важно уметь «читать ситуацию», а не слепо следовать стандартным инструкциям? Какая концепция это обосновывает?

14. Сравните сильные и слабые стороны классической и поведенческой школ управления с точки зрения организации работы адвокатского бюро.

15. Какие черты современных подходов к управлению (системного и ситуационного) проявляются в деятельности уполномоченного по правам человека или омбудсмана?

16. Какие управленческие ошибки может допустить руководитель юридической фирмы, если будет игнорировать внешнюю среду (законодательные изменения, общественное мнение)? Какой подход помогает этого избежать?

17. Почему юридическая профессия требует синтеза подходов – жесткой регламентации (классика), и гибкости (ситуационный подход)?

18. Какие управленческие решения в рамках процессуального производства (например, в гражданском судопроизводстве) требуют применения ситуационного анализа?

19. Какие принципы системного подхода отражены в структуре правовой системы Российской Федерации (иерархия нормативных актов, взаимосвязь ветвей власти)?

20. Как знание истории развития менеджмента помогает будущему юристу критически оценивать управленческие решения в органах власти, судах и правоохранительных структурах?

Практическое занятие 1.2.1.

Задание 1. В государственной корпорации «РосЮрСервис» юридический отдел работает по жесткой регламентации: каждый юрист обрабатывает строго 5 договоров в день (норма), решения принимает только начальник отдела (единоначалие), отсутствует гибкость при срочных запросах. В результате – рост ошибок, текучесть кадров, несвоевременное реагирование на законодательные изменения. Новый руководитель предлагает перейти к адаптивной модели: делегирование, гибкие KPI, командные решения по сложным делам.

Задания:

1. Проведите сравнительный анализ двух подходов по критериям (заполните таблицу):

Критерий	Классическая школа	Ситуационный подход
Основной принцип		
Сильные стороны в юридической сфере		
Слабые стороны/риски		
Соответствие требованиям Закона «О государственных корпорациях» и Кодексу этики		

2. Какой подход вы рекомендуете? Обоснуйте с учетом: характера деятельности (публичная корпорация → прозрачность, подотчетность), требований к юридической безопасности, возможностей делегирования полномочий по ТК РФ.

Задание 2. Адвокатская коллегия ввела строгую систему контроля: учет каждого часа работы, штрафы за «низкую производительность», запрет на неформальное общение в рабочее вре-

мя. Через 6 месяцев: рост конфликтов, уход опытных адвокатов, снижение качества защиты (по данным опроса клиентов).

Задания:

1. Заполните таблицу «Две школы – два решения»:

Элемент управления	Школа научного управления (Тейлор)	Школа человеческих отношений (Мэйо)
Причина кризиса (по школе)		
Предлагаемое решение		
Ожидаемый результат		
Этические риски для профессии адвоката		

2. Предложите синтетическое (гибридное) решение, сочетающее: рациональность (нормы труда), гуманизм (мотивация, поддержка), требования Кодекса профессиональной этики.

Задание 3. Юридическая мастерская СПО планирует внедрить CRM-систему. Финансовый менеджер настаивает: «Внедряем по KPI – 30 % рост количества консультаций за 3 месяца». Координатор клиники возражает: «Надо учесть всю систему: студенты, клиенты, наставники, этика, доступность».

Задания:

1. Проведите сравнительный анализ (заполните таблицу):

Аспект	Количественный подход	Системный подход
Что считается главным?		
Как оценивается «успех»?		
Как учитываются нематериальные факторы (доверие, этика, обучение студентов)?		
Риски для правовой клиники (некоммерческой, учебной организации)		

2. Разработайте системную карту мастерской (схема или список):

- Входы (студенты, клиенты, финансирование);
- Процессы (консультирование, обучение, контроль качества);
- Выходы (оказанная помощь, компетенции студентов, репутация);

- Обратная связь (отзывы, апелляции, статистика повторных обращений).

3. Сформулируйте принцип внедрения CRM, сочетающий оба подхода: «Мы измеряем не только количество, но и...»

Задание 4. Формат: групповая работа (4 команды). Каждая команда получает ситуацию из юридической практики и должна:

- а) выбрать две концепции/подхода для сравнения;
- б) обосновать, какая лучше подходит;
- в) подготовить аргументированную защиту (3–5 мин).

Ситуации (см. таблицу):

Команда	Ситуация
1	Расследование коррупционного скандала в муниципалитете: следственная группа (прокурор, следователь, оперативник, эксперт) конфликтует из-за разного стиля работы
2	Создание международного хаба для юристов: российские, немецкие и китайские специалисты работают над ESG-проектами. Разные представления о иерархии, времени, критике
3	Работа уполномоченного по правам человека: нужно выстроить взаимодействие с администрацией, судами, НКО, СМИ – без формальной власти
4	Кризис в нотариальной палате: пожилые нотариусы не осваивают ЭДО, молодые – не знают прецедентной практики

Критерии оценки защиты: глубина сравнения теорий, учет юридической специфики (нормы, этика, полномочия), реалистичность решения, аргументация «почему НЕ подходит другая школа».

Практическое занятие 1.2.2.

Задание 1. Юридическая мастерская СПО работает нестабильно: одни студенты перегружены, другие – простаивают, клиенты жалуются на разный уровень подготовки консультаций, отсутствует единый регламент, документооборот ведется вручную. Администрация предлагает два варианта:

А) Ввести четкий регламент: планирование → организация → мотивация → контроль (классический подход).

Б) Рассмотреть мастерскую как систему: входы (студенты, клиенты, финансирование), процессы (обучение, консультирова-

ние, наставничество), выходы (качество помощи, компетенции), обратная связь.

Задания:

1. Заполните сравнительную таблицу:

Критерий анализа	Классический (процессный) подход	Системный подход
Главный акцент		
Преимущества для мастерской		
Риски/ограничения (учитывая учебный статус студентов)		
Какой подход лучше учитывает этическую миссию мастерской?		
Какой подход легче внедрить при ограниченных ресурсах?		

2. Разработайте гибридную модель управления: «Планирование и контроль – по классике; обучение и взаимодействие – по системному подходу». Опишите 2–3 конкретных мероприятия.

Задание 2. Межведомственная группа (прокурор, следователь, оперативник, эксперт) расследует коррупцию в муниципалитете. Прокурор требует строгого следования УПК и регламентам (классический подход), Следователь настаивает на гибкости: «Объект скрытен – нужны нестандартные методы», Психолог рекомендует учитывать мотивацию свидетелей и стресс команды (социально-психологический подход).

Задания:

1. Для каждого подхода определите: методологическую основу (что лежит в основе?), сильную сторону в этой ситуации, потенциальный юридический риск (например, нарушение прав подозреваемого).

2. Постройте ситуационную матрицу принятия решений для руководителя группы (заполните таблицу):

Фактор ситуации	Какой подход приоритетен?	Пример управленческого действия
Высокая закрытость информации		
Наличие этического конфликта в группе		
Сжатые сроки (ст. 162 УПК)		
Необходимость защиты свидетеля		

3. Сформулируйте принцип ситуативного управления для юриста: «Единых рецептов нет – но есть...»

Задание 3. Проанализируйте две организации:

- Адвокатская палата (публично-правовая, выборные органы, этические ограничения),
- IT-юридическая фирма (частная, agile-подход, работа с крипто, ИИ, международные клиенты).

Составьте таблицу:

Методологический подход	Адвокатская палата (насколько применим?)	IT-юридическая фирма (насколько применим?)	Обоснование (ссылка на нормы / практику)
Классический (планирование, контроль и др.)			
Системный (организация как целостность)			
Ситуационный (адаптация к контексту)			
Социально-психологический (мотивация, групповая динамика)			

Можно ли говорить о доминирующем подходе в юридической профессии в целом? Почему или почему нет?

Задание 4. Представьте, что вы – старший юрист, назначенный временно исполняющим обязанности руководителя юридического отдела на 3 месяца. Перед вами стоят 4 задачи:

- а) снизить количество ошибок в договорах,
- б) наладить взаимодействие с HR и финансистами,
- в) мотивировать команду перед аудитом,
- г) адаптировать работу под новые требования законодательства.

Для каждой задачи:

- выберите наиболее эффективный методологический подход (классический/системный/ситуационный/социально-психологический),
- обоснуйте выбор (1–2 предложения),
- предложите конкретное управленческое действие (например: «Провести анализ договорного цикла как системы – входы, процессы, выходы, обратная связь»).

Оформите как «Методологический портфель юриста-менеджера» в виде таблицы:

Задача	Подход	Обоснование	Конкретное действие
Снизить ошибки в договорах			
Наладить взаимодействие с HR/финансами			
Мотивировать команду перед аудитом			
Адаптироваться к законодательству о персональных данных			

Требование: не менее одного подхода должно быть использовано дважды – но с разным обоснованием.

Тема 2.1. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации [3, 5, 10]

Контрольные вопросы

1. Как функция планирования реализуется при подготовке юридической фирмой годового плана работы (включая судебные дела, консультации, обучение)?

2. Почему для юриста, ведущего несколько дел одновременно, личное планирование (например, с помощью календаря сроков) является не вспомогательной, а управленческой задачей?

3. Как функция организации проявляется при распределении обязанностей между юристами в правовом управлении государственного учреждения?

4. Приведите пример, когда отсутствие четкой организационной структуры в адвокатском бюро приводит к нарушению сроков процессуальных действий.

5. В чем состоит специфика функции координации при взаимодействии следователя, прокурора и эксперта в рамках одного уголовного дела?

6. Как координация обеспечивается в работе межведомственной комиссии по правовым вопросам? Какие риски возникают при ее нарушении?

7. Какие инструменты мотивации наиболее эффективны для повышения вовлеченности молодых специалистов в юридической конторе?

8. Почему материальное вознаграждение не всегда является главным мотиватором для юриста? Какие нематериальные факторы (признание, профессиональный рост, этика) играют роль?

9. Как функция контроля реализуется в деятельности прокуратуры при надзоре за исполнением законов? Какие виды контроля здесь задействованы?

10. Почему внутренний контроль (например, ревизия делопроизводства в юридическом отделе) важен для предотвращения дисциплинарной и даже уголовной ответственности сотрудников?

11. Какие принципы управления (например, единоначалия, законности, сочетания централизации и децентрализации) закреплены в Уставе адвокатской палаты?

12. Почему принцип законности в управлении имеет особое значение для юридических организаций по сравнению с коммерческими?

13. Как принцип непрерывности управления реализуется в деятельности суда при смене председателя или при временном отсутствии судьи?

14. Какие современные вызовы (цифровизация, удаленная работа, ESG-требования) заставляют пересматривать традиционные принципы управления в юридической сфере?

15. Почему в условиях цифровой экономики принцип информированности приобретает новое значение для юриста-менеджера (например, при работе с электронными доказательствами)?

16. Как принцип ответственности соотносится с профессиональной этикой юриста и дисциплинарной ответственностью по Кодексу профессиональной этики адвоката?

17. Приведите пример, когда игнорирование принципа сочетания единоначалия и коллегиальности привело к ошибке в правоприменительной практике.

18. Какие принципы управления закреплены в Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ»?

19. Как трансформируются принципы управления при переходе юридической фирмы на гибкую (agile) модель проектной работы (например, в киберправе или compliance)?

20. Почему будущему юристу важно понимать, что организация – это не только юридическое лицо, но и социальная система, подчиняющаяся управленческим закономерностям?

Практическое занятие 2.1.1.

Задание 1. Адвокатское бюро «Правовая защита» (12 юристов) распалось за 8 месяцев. Причины: партнеры не договорились о распределении прибыли, отсутствовала четкая структура полномочий («все всё решают»), не было регламента по конфиденциальности → утечка информации о клиенте, молодые юристы не видели перспектив → массовый уход, внешние изменения (новые требования к ПОД/ФТ) игнорировались.

Задания:

1. Определите, какие законы организации были нарушены.

Заполните таблицу:

Закон организации	Формулировка закона	Как он был нарушен в бюро?	Последствие
Закон целостности	Организация функционирует как единое целое	Отсутствие единой стратегии и регламентов	
Закон структурированности	Четкое распределение ролей и полномочий		
Закон развития	Необходимость адаптации к изменениям среды		
Закон самосохранения	Способность противостоять угрозам		
Закон иерархичности	Подчиненность нижестоящих уровней вышестоящим		

2. Сформулируйте «Декларацию устойчивой юридической организации» – 5 принципов, вытекающих из законов, которые должны быть зафиксированы в Уставе или Положении о внутреннем распорядке.

Задание 2. В юридической фирме пропущен 10-дневный срок подачи апелляционной жалобы по гражданскому делу.

- Клиент подал документы за 2 дня до окончания срока.

- Младший юрист принял документы, но не зарегистрировал их в журнале.

- Старший юрист уехал в командировку, не передав полномочия.

- В канцелярии отсутствовал регламент аварийных ситуаций.

- Руководитель сказал: «Это ошибка конкретного человека».

Задания:

1. Проведите системный анализ по пяти признакам организации (заполните таблицу):

Признак	Анализ ситуации	Нарушение? (да/нет)	Рекомендация
Цель (обеспечение прав клиента)	Срок – условие реализации права на обжалование		
Структура (распределение ролей)			
Процессы (работа с документами)			
Ресурсы (кадры, регламенты, ПО)			
Культура (ответственность, взаимопомощь)			

2. Подготовьте юридически грамотный ответ руководителю: «Ошибка одного сотрудника – следствие системного сбоя. Согласно ст. 112 ГПК РФ, пропуск срока может быть восстановлен, если... Однако для предотвращения подобного необходимо...» (Объем – до 150 слов.)

Задание 3. Вам предложили должность руководителя правового отдела в IT-стартапе (15 человек). Отдел создается впервые. Определите 5 ключевых признаков будущего отдела и заполните таблицу:

Признак	Ваше решение	Обоснование (с учетом специфики стартапа и юридических рисков)
Цель	Обеспечение юридической безопасности и compliance	Стартап работает с персональными данными, криптоактивами, международными клиентами
Структура		
Процессы		
Ресурсы		
Организационная культура		

2. Спроектируйте минимальную организационную схему (может быть текстовой): Руководитель → [роли] → [внешние взаимодействия: суды, Роскомнадзор, банки...]. Укажите, какие законы организации вы закладываете в основу (например, закон самосохранения → обязательный compliance-аудит раз в квартал).

3. Предложите 1 регламент, без которого организация отдела невозможна (например, «Положение о работе с конфиденциальной информацией»).

Задание 4. В споре о недействительности сделки суд установил:

- генеральный директор подписал договор, но внутренний регламент фирмы требовал согласования с советом директоров для сделок свыше 10 млн руб.;

- контрагент знал о существовании такого регламента (был доступен на сайте);

- ВС РФ посчитал сделку оспоримой, т. к. нарушены внутренние правила организации как проявление ее устойчивой структуры.

Задания:

1. Ответьте на вопросы: Почему суд принял во внимание внутренние правила, а не только внешние полномочия директора? Какие признаки организации (цель, структура, процессы) повлияли на решение? Какой закон организации проявился в требовании согласования?

2. Составьте «Правовое заключение для руководителя» (до 100 слов): «Ваши внутренние регламенты – не просто бумага. Согласно позиции ВС РФ, они формируют правовой статус организации и могут быть использованы при оценке...».

3. Предложите 3 обязательных документа, которые должна иметь любая юридическая организация для соблюдения закона структурированности и целостности (с кратким пояснением роли каждого).

Практическое занятие 2.1.2.

Задание 1. Юридическая фирма «LexConsult» специализируется на сопровождении международных сделок. После 2022 г.: сократилось число клиентов из ЕС, вырос спрос на консультации

по валютному контролю и параллельному импорту, усилился контроль ЦБ и Росфинмониторинга, появились риски вторичных санкций за сотрудничество с «недружественными» юрлицами. Проведите PESTEL-анализ внешней среды фирмы. Для каждого фактора укажите: конкретный пример из кейса, возможную угрозу или возможность, юридическое основание (нормативный акт, судебная практика).

Заполните таблицу:

Фактор	Пример из кейса	Угроза/Возможность	Нормативная/судебная база
P – Политический	Санкционная политика РФ и ответные меры ЕС	Угроза: риск вторичных санкций	
E – Экономический	Рост курсовой волатильности	Возможность: спрос на консультации по валютному контролю	
S – Социальный	Изменение отношения к «международным» фирмам		
T – Технологический	Требования к ЭДО и кибербезопасности		
E – Экологический (ESG)	Внедрение ESG-отчетности		
L – Правовой	Ужесточение КоАП за нарушение ПОД/ФТ		

Какие 2–3 стратегических решения должен принять руководитель фирмы исходя из анализа внешней среды?

Задание 2. Адвокатская фирма «ПравоГарант»:

- 8 опытных адвокатов (высокая квалификация),
- но отсутствует регламент документооборота,
- решения принимаются стихийно,
- конфликты между старшими и молодыми коллегами,
- клиенты жалуются на «разный стиль общения и несогласованность позиций».

Задание:

1. Заполните таблицу «Внутренняя среда: сильные и слабые стороны»:

Элемент внутренней среды	Сильная сторона	Слабая сторона	Последствия для организации
Кадровый потенциал	Высокая квалификация адвокатов	Отсутствие наставничества, конфликты поколений	
Организационная культура			
Процессы (работа с делами, документами)			
Структура управления			
Информационные ресурсы (базы, ПО, знания)			

2. Проведите SWOT-анализ на основе внутренней среды: Strengths – только то, что реально используется; Weaknesses – то, что мешает реализовать сильные стороны. Приведите по 2 пункта в каждой категории.

3. Сформулируйте главный внутренний риск для фирмы: «Организация уязвима не из-за внешних угроз, а потому что...».

Задание 3. Вы – инициатор создания студенческой юридической консультации.

1. Составьте матрицу согласования сред (заполните таблицу):

Фактор внешней среды	Требование/Ограничение	Внутренние возможности колледжа	Риск несоответствия	Решение (адаптация)
Законодательство	Клиника должна иметь наставника-адвоката	В штате – 2 преподавателя-юриста, но без статуса адвоката	Несоответствие требованиям закона → недействительность консультаций	Пригласить внешнего наставника по договору
Потребности населения (низкая правовая грамотность)				
Ограничения Минобрнауки (финансирование, отчетность)				
Ожидания студентов (практика, трудоустройство)				

2. Определите 2 ключевых стейкхолдера (заинтересованных стороны) и их интересы.

3. Предложите «соглашение о взаимных обязательствах» между вузом и администрацией – как способ стабилизации внешней среды.

Задание 4. ООО «ЮрКонсалт» ликвидировано по иску налоговой. Причина: в течение года не велась деятельность (нулевая отчетность), не обновлялся сайт, не отвечали на запросы клиентов, при проверке выяснилось: генеральный директор уехал за границу, сотрудники уволены, офис закрыт. Суд указал: «Организация утратила признаки юридического лица – отсутствует внутренняя среда, обеспечивающая функционирование».

Задание:

1. Ответьте на вопросы: Какие элементы внутренней среды исчезли? Какие факторы внешней среды усилили риск? Почему формальное существование (реквизиты, устав) оказалось недостаточным?

2. Составьте «Чек-лист жизнеспособности юридического лица» – 5 обязательных признаков функционирующей внутренней среды, которые должен поддерживать даже «спящий» бизнес.

3. Подготовьте официальное письмо руководителю (до 120 слов): «Уважаемый [ФИО]! Согласно ГК РФ и позиции судов, для сохранения статуса юрлица недостаточно формального существования. Рекомендуем поддерживать минимальную внутреннюю среду: ... Это позволит избежать...».

Практическое занятие 2.1.3.

Задание 1. Адвокатское бюро ведет защиту по громкому делу. За 3 дня до заседания:

- пропущен срок подачи ходатайства (не запланировано);
- стажер, готовивший документы, уволился, а его дела не переданы (организация);
- команда работает в напряженной обстановке, без поддержки (мотивация);
- следователь и защита действовали разрозненно (координация);
- руководитель узнал о проблеме накануне заседания (контроль).

Задание:

1. Постройте схему «цепочки функций» для этого дела: Планирование → Организация → Мотивация → Координация → Контроль → Конкретное действие по каждой функции.

Пример: Планирование → Календарь процессуальных сроков с напоминаниями за 7/3/1 день.

2. Для каждой функции укажите: что было нарушено, какой принцип/норма этики затронут (ссылка на Кодекс этики адвоката), восстановительное действие (что сделать сейчас, чтобы минимизировать ущерб).

3. Сформулируйте правило для юриста-менеджера: «Если нарушена функция _____, то даже идеально выполненная функция _____ не спасет ситуацию, потому что...»

Задание 2. Вы – координатор проекта по открытию студенческой правовой клиники. Для каждой функции определите конкретные действия на этапе подготовки и обратные связи от других функций (заполните таблицу):

Функция	Конкретные действия (до открытия)	Как зависит от другой функции?	Пример обратной связи
Планирование	Разработка плана работы на семестр, расчет нагрузки	Без четкой организации (кто что делает) план нереализуем	Организация → корректирует сроки в плане
Организация	Распределение ролей: наставник, староста-студент, ответственный за ЭДО		
Мотивация	Введение системы портфолио, сертификатов, рекомендаций		
Координация	Регламент взаимодействия с администрацией, судами, НКО		
Контроль	Внедрение журнала обращений, еженедельные отчеты		

Дополнительно: Подчеркните 2 функции, которые в юридической клинике должны быть усилены сверх обычного (например, контроль – из-за этической ответственности). Обоснуйте выбор.

Задание 3. В юридической фирме произошла утечка данных 200 клиентов. При проверке выявлено: не был проведен аудит рисков (планирование), доступ к базе имели все сотрудники, включая стажеров (организация), никто не проходил обучение по законодательству (мотивация/обучение), ИТ-специалист и юристы не взаимодействовали (координация), инцидент выявлен только после жалобы клиента (контроль).

Задание:

1. Составьте матрицу ответственности по функциям (заполните таблицу):

Функция	Кто отвечает в юрфирме?	Какое положение локального акта должно регулировать это?	Нарушение КоАП РФ (статья)
Планирование	Руководитель + DPO	Положение о защите ПДн, План мероприятий	
Организация			
Мотивация/ Обучение			
Координация			
Контроль			

2. Подготовьте проект внутреннего приказа «О восстановлении функций управления защитой персональных данных» (структура: констатирующая часть (нарушения), распорядительная часть (по 1 действию на функцию), ответственные, сроки). Объем – до 150 слов.

Задание 4. «Деловая игра: «Спаси дело за 72 часа!» – симуляция управленческого цикла». За 72 часа до окончания срока подачи иска в Арбитражный суд: клиент передал неполную информацию, основной юрист заболел, в договоре обнаружено противоречие, требуется срочная экспертиза. Вы – временно назначенный ответственный.

Задание (групповая работа, 4 участника = 4 функции + 1 координатор): Каждый участник отвечает за одну функцию, но обязан предложить действия, зависящие от других:

Роль	Функция	Задача на 72 часа	Что нужно от коллег?
А	Планирование	Составить почасовой график работ	Организация: кто свободен?
Б	Организация	Распределить задачи между юристами, стажером, экспертом	Мотивация: как вовлечь стажера?
В	Мотивация	Поддержать команду, избежать выгорания	Контроль: честная обратная связь
Г	Координация	Обеспечить синхронизацию (юрист ↔ эксперт ↔ клиент)	Планирование: четкие дедлайны
Координатор	Контроль	Каждые 4 часа — мини-отчет: что сделано, риски	Все: оперативность

Итог: Презентация «боевого листа» (таблица с расписанием). Рефлексия: «Какая функция оказалась «точкой роста»? Какие функции усилили друг друга?»

Тема 2.2. Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента [2, 3, 7]

Контрольные вопросы

1. Почему для юридической фирмы, работающей в сфере IT-права, особенно важно иметь долгосрочную стратегию в условиях быстро меняющегося законодательства?

2. Какие цели могут быть сформулированы как стратегические для регионального отделения Ассоциации юристов России?

3. Раскройте содержание этапа анализа внешней среды на примере стратегического планирования деятельности адвокатского бюро перед вступлением в международную сеть.

4. Как SWOT-анализ может быть использован при подготовке стратегии развития правовой клиники при колледже юриспруденции?

5. Чем отличается миссия юридической некоммерческой организации, предоставляющей бесплатную юрпомощь, от миссии коммерческой юридической фирмы?

6. Какой уровень стратегии (корпоративный, бизнеса, функциональный) реализуется при разработке плана модернизации юридического сопровождения в государственной корпорации?

7. Приведите пример конкурентной стратегии (по Портеру), применяемой юридической фирмой, специализирующейся на защите прав потребителей.

8. Какие стратегии роста (органический, интеграция, диверсификация) наиболее реалистичны для небольшой региональной юридической конторы? Обоснуйте.

9. Почему для органов прокуратуры и судов стратегическое планирование ограничено рамками законодательства и публичных интересов? Как это сказывается на формулировке целей?

10. Какие особенности стратегического планирования в государственных органах юстиции (например, Минюсте) отличают его от планирования в частной юридической практике?

11. Что понимается под тактикой менеджмента в контексте ведения сложного арбитражного спора: приведите конкретные примеры тактических решений.

12. Как соотносятся стратегическая цель (например, укрепление репутации юрфирмы как эксперта в compliance) и тактические действия (участие в конференциях, публикации статей)?

13. В чем состоит опасность подмены стратегии набором тактических шагов («тактизм») в работе руководителя юридического отдела?

14. Какие тактические меры может предпринять адвокат при изменении позиции суда в ходе процесса – и как это связано с гибкостью тактики при сохранении стратегической цели защиты клиента?

15. Какую роль играет стратегическое видение руководителя при реформировании устаревшей структуры юридической службы в крупной компании?

16. Почему в деятельности правозащитной организации стратегия часто определяется не рыночной конъюнктурой, а социально-правовыми вызовами? Приведите пример.

17. Какие показатели эффективности (KPI) могут быть установлены для стратегии повышения правовой грамотности населения у региональной правовой клиники?

18. Как цифровая трансформация (электронное правосудие, ИИ-анализ документов) влияет на выбор стратегий юридических организаций?

19. Какие риски несет отсутствие четкой стратегии для адвоката-частнопрактикующего при переходе к онлайн-консультированию?

20. Почему будущему юристу важно уметь различать:

- а) стратегические документы (устав, концепция развития);
- б) тактические планы (план работы на квартал);
- в) оперативные задания (подготовка возражения в 3-дневный срок)?

Практическое занятие 2.2.1.

Задание 1. Юридическая фирма «ПравоСфера» работает в регионе, где 30 % рынка контролируют 3 крупные московские конторы. Определите 3 возможные стратегии по Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусировка). Для каждой: приведите реалистичный пример для юридической фирмы (не общие фразы!), укажите юридические/этические ограничения (например, нельзя снижать цены до недобросовестного уровня).

Задание 2. Заполните таблицу «Сравнение стратегий применительно к юридическим услугам»:

Стратегия Портера	Пример юрфирмы	Целевая аудитория	Уникальное предложение	Риски (юридические, репутационные)
Лидерство по издержкам	«ЮрКонсульт» – фиксированная плата за ДТП	Молодые водители, массовый сегмент	Онлайн-оформление за 1 час	Низкое качество → жалобы в палату
Дифференциация				
Фокусировка (узкая)				

Задание 3. Адвокатская палата региона планирует создать «Центр бесплатной юрпомощи для мигрантов». Какая стратегия здесь реализуется? Почему фокусировка более уместна, чем дифференциация? Какие нестратегические риски (например, финансирование, этика) нужно учесть?

Задание 4. Групповая дискуссия: «Может ли адвокат применять стратегию «лидерства по издержкам»?» Подготовьте аргументы «за» и «против» с опорой на: Закон «Об адвокатской дея-

тельности», Кодекс профессиональной этики, судебную практику по недобросовестной конкуренции.

Практическое занятие 2.2.2.

Задание 1. Разработайте стратегический слоган для юридической фирмы, работающей по стратегии дифференциации в сфере IT-права. Слоган должен отражать: уникальность, юридическую надежность, инновационность. Пример: «Ваши технологии – под защитой права. Не просто юристы – legal tech-проводники».

Задание 2. Стартап-юрист открывает практику в малом городе. Конкуренция – 2 частных юриста и нотариус с юридической помощью. Какую комбинированную стратегию вы предложите? (например, фокусировка + дифференциация). Обоснуйте выбор: какие ресурсы есть/нет, какие потребности не закрыты.

Задание 3. Изучите 3 сайта юридических фирм (разного уровня). Определите доминирующую стратегию каждой по визуальному и текстовому контенту. Предложите рекомендацию по усилению стратегической позиции (без нарушения этики).

Задание 4. Ситуация: Юрист-одиночка хочет выйти на московский рынок, но не может конкурировать по масштабу. Какие нишевые стратегии (суб-фокусировка) возможны? Примеры: защита прав блогеров, юрсопровождение киберспорта, правовое сопровождение DAO.

Практическое занятие 2.2.3.

Задание 1. Почему в государственных юридических органах (прокуратура, суды) рыночные стратегии неприменимы? Какие альтернативные принципы лежат в основе их «стратегического планирования»? (например, публичный интерес, законность, доступность).

Задание 2. Разработайте мини-стратегию «Стартап-юриста на 1 год» с указанием: типа стратегии; целевой аудитории; 2 ключевых тактических шага; 1 индикатора успеха (не прибыль, а, например, количество повторных клиентов, рейтинг на «Адвокатской палате РФ»).

Задание 3. Проведите SWOT-анализ юридической мастерской СПО, учитывая:

- Strengths: доступ к студентам, поддержка колледжа, низкие издержки;
- Weaknesses: отсутствие адвокатского статуса у наставников;
- Opportunities: госпрограммы поддержки НКО, цифровизация;
- Threats: законодательные изменения по бесплатной помощи.

Сформулируйте 2 стратегических вывода (например: «Использовать S+O для создания цифровой платформы...»).

Задание 4. Групповая работа: SWOT-анализ адвокатской палаты субъекта РФ по 4 направлениям: кадры, репутация, цифровизация, взаимодействие с властью. На основе анализа предложите 1 стратегическую инициативу (не оперативную!).

Практическое занятие 2.2.4.

Задание 1. Юридическая фирма теряет клиентов из-за плохих отзывов в Google. Проведите SWOT-анализ, сделав акцент на нематериальных факторах (репутация, доверие, этика). Какие внутренние слабости (W) привели к внешним угрозам (T)?

Задание 2. Преобразуйте классический SWOT-анализ в TOWS-матрицу для юридической фирмы, работающей в санкционных условиях: S – сильные стороны, W – слабости, O – возможности, SO: Как использовать? WO: Как компенсировать? T – угрозы, ST: Как защититься? WT: Как избежать? Заполните минимум по 1 пункту в каждой ячейке.

Задание 3. Изучите Постановление Пленума ВС РФ о добросовестности в корпоративных спорах. Какие внешние возможности (O) и угрозы (T) для юрфирм вытекают из этого документа? Какие внутренние силы (S) помогут использовать возможности?

Задание 4. IT-юридическая фирма хочет выйти на международный рынок. Проведите SWOT-анализ с учетом: GDPR, различий в адвокатских статусах, языковых и культурных барьеров. Выделите 1 критический риск (WT) и предложите тактическое решение.

Практическое занятие 2.2.5.

Задание 1. Сравните государственную юридическую консультацию и частную юрфирму по 4 параметрам: финансирование, клиентская база, гибкость решений, репутационные риски. Вывод: какие организации устойчивее в кризис?

Задание 2. Проведите личный SWOT-анализ как будущего юриста-менеджера:

- S: знания, навыки, ценности;
- W: опыт, связи, soft skills;
- O: цифровизация, спрос на compliance;
- T: конкуренция, автоматизация рутинных задач.

Сформулируйте персональную стратегическую цель на 2 года.

Задание 3. Проведите SWOT-анализ всего института адвокатуры. Какие стратегические проекты (не PR!) могут усилить S и снизить T?

Задание 4. Выберите реальную юридическую организацию (по открытой информации): адвокатская палата региона, известная юридическая фирма, правозащитная НКО. Проведите SWOT-анализ (не менее 3 пунктов в каждой категории). На его основе предложите 1 стратегию развития с обоснованием типа (дифференциация/фокусировка). Укажите 2 тактических шага для ее реализации в течение года. Объем: 1–1,5 страницы.

Тема 2.3. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур управления [1, 5, 6]

Контрольные вопросы

1. Как функция организации проявляется при создании временной рабочей группы для подготовки проекта нового закона в аппарате Государственной Думы?

2. Перечислите основные элементы организационной структуры управления. Как они отражены в штатном расписании юридического отдела крупной компании?

3. Почему при формировании организационной структуры управления (ОСУ) юридической службы обязательно учитываются требования законодательства (например, о распределении полномочий, конфликте интересов)?

4. Какие правила формирования ОСУ (например, единоначалие, оптимальный размер управляемости) нарушены, если один юрист подчиняется одновременно трем руководителям без четкого распределения зон ответственности?

5. Почему в аппарате суда преобладает линейная структура управления? Какие ее преимущества и недостатки в контексте правосудия?

6. Приведите пример функциональной структуры в работе Министерства юстиции РФ. Какие риски несет такая структура при взаимодействии подразделений?

7. Какую структуру управления использует адвокатская палата субъекта РФ, и почему она чаще всего представляет собой линейно-функциональную модель?

8. В чем заключается роль начальника юридического отдела как «линейного» и главного специалиста по договорной работе как «функционального» руководителя в крупной организации?

9. Почему для международной юридической фирмы с офисами в разных странах предпочтительна дивизиональная (региональная) структура? Какие вызовы она порождает?

10. Какие особенности матричной структуры проявляются при совместной работе следователя, оперативного сотрудника и эксперта-криминалиста по одному делу?

11. В каких случаях в юридической практике целесообразно использовать проектную структуру? Приведите пример (например, создание рабочей группы по защите прав пострадавших при ЧС).

12. Почему в деятельности правовой клиники при колледже часто применяется сетевая структура (взаимодействие с НКО, судами, администрацией, волонтерами)? Какие преимущества и риски это несет?

13. Какие нарушения принципа единоначалия возможны в матричной структуре, и как это может повлиять на ответственность юриста в случае ошибки?

14. Почему для небольшой юридической фирмы (2–5 человек) наиболее эффективна простая (линейная) структура, и когда она перестает быть адекватной?

15. Какие положения Устава адвокатской палаты отражают принцип делегирования полномочий в организационной структуре?

16. Как цифровизация (электронный документооборот, облачные платформы, ИИ-поиск) влияет на гибкость и адаптивность ОСУ в юридических организациях?

17. Почему в правоохранительных органах (например, в полиции или прокуратуре) крайне сложно внедрить матричную или проектную структуру? Какие институциональные барьеры этому мешают?

18. Какие элементы ОСУ отражаются в должностных инструкциях юриста? Почему их отсутствие создает управленческие и правовые риски?

19. Как соотносятся понятия «организационная структура» и «организационно-распорядительная документация» в деятельности юридического лица?

20. Почему будущему юристу важно уметь «читать» организационную структуру (например, по схеме или уставу):

- а) для установления компетенции должностного лица;
- б) для определения подведомственности и подотчетности;
- в) для оценки законности принятого решения?

Практическое занятие 2.3.1

Задание 1. Вы – выпускник СПО, открываете частную практику. Через 6 месяцев нанимаете: 1 младшего юриста, 1 помощника (стажер), бухгалтера на аутсорсинге. Спроектируйте организационную структуру (схема + пояснение). Обоснуйте выбор типа структуры (линейная/функциональная/проектная). Укажите 2 правила формирования ОСУ, которые вы соблюдли (например, единоначалие, оптимальная норма управляемости).

Задание 2. Задание: «ОСУ юридической мастерской СПО». Мастерская включает: координатора (преподаватель), 2 наставника (адвокаты-совместители), 10 студентов-волонтеров, взаимодействие с администрацией, судом, НКО. Разработайте гибридную структуру (комбинация линейно-функциональной и проектной). Нарисуйте схему (текстовую или графическую), отметив: линии подчинения, функциональные связи (наставничество),

проектные группы (например, «День правовой помощи»). Какие нормативные акты ограничивают проектирование?

Задание 3. Компания (50 человек) создает первый юридический отдел. Задачи:

- договорная работа,
- compliance (ПОД/ФТ, GDPR),
- судебные споры,
- правовое сопровождение продукта (кибербезопасность, ИИ).

Спроектируйте ОСУ на 3 года вперед (этап 1: 1 юрист; этап 2: 3 человека; этап 3: отдел из 6). Для каждого этапа укажите: тип структуры, распределение ролей, принцип делегирования.

Задание 4. Групповая работа: «Проектирование ОСУ адвокатской палаты нового типа». Палата хочет внедрить: цифровой офис, центр pro bono помощи, школу молодого адвоката, международное сотрудничество. Разработайте матричную структуру с 2 измерениями: по функциям (лицензирование, этика, обучение, международное) и по проектам (цифра, pro bono, школа). Укажите 2 риска матричной структуры для адвокатского сообщества и пути их снижения.

Практическое занятие 2.3.2

Задание 1. В районном суде 5 судей, 10 помощников, 1 канцелярия на всех, сроки рассмотрения дел выросли на 40 %. Проведите диагностику ОСУ по критериям: четкость полномочий, норма управляемости, дублирование функций, информационные потоки. Сделайте вывод: эффективна ли структура? Почему?

Задание 2. Изучите Устав адвокатской палаты (выберите любой регион, открытый источник). Выделите элементы ОСУ: органы управления, линии подчинения, коллегиальные и единоличные решения. Оцените эффективность структуры по 3 показателям:

- 1) скорость принятия решений,
- 2) прозрачность,
- 3) соответствие 63-ФЗ и Кодексу этики.

Задание 3. В бюро 2 партнера, 4 юриста, каждый юрист подчиняется обоим партнерам, решения часто противоречивы, ошибки в делах. Какой принцип формирования ОСУ нарушен?

Как это влияет на юридическую безопасность, мотивацию, ответственность по дисциплинарным процедурам? Предложите 2 индикатора неэффективности (кроме конфликтов).

Задание 4. Сравните ОСУ: государственной нотариальной конторы, частной нотариальной конторы, нотариальной палаты.

Заполните таблицу:

Критерий	Государственная контора	Частная контора	Нотариальная палата	Вывод об эффективности
Тип структуры				
Гибкость решений				
Контроль качества				
Соответствие закону «О нотариате»				

Практическое занятие 2.3.3

Задание 1. Фирма (15 юристов) работает по линейно-функциональной структуре. Решено внедрить: CRM-систему, ИИ-поиск прецедентов, удаленную работу. Разработайте план реорганизации ОСУ на 6 месяцев:

Этап 1: диагностика (что мешает?);

Этап 2: пилотный проект (какая подструктура?);

Этап 3: масштабирование;

Этап 4: оценка эффективности.

Укажите 2 сопротивления изменениям и как их преодолеть.

Задание 2. Бюро А (иерархия, строгий регламент) + Бюро Б (flat-структура, гибкие решения). Проведите анализ рисков реорганизации ОСУ: культурные, нормативные, кадровые. Предложите гибридную структуру-компромисс (схема + пояснение).

Задание 3. По результатам проверки Роскомнадзора в юридической фирме выявлены нарушения законодательства из-за отсутствия ответственного за персональные данные (ПДн), несогласованности действий ИТ и юристов. Разработайте организационное решение: внесите изменения в ОСУ (кто отвечает?); предложите локальный нормативный акт (название + 3 ключевых положения); определите сроки внедрения.

Задание 4. Правозащитная НКО «Право для всех» сталкивается с ростом обращений, уходом опытных сотрудников, требованием доноров к прозрачности.

Выполните:

- 1) SWOT-анализ текущей ОСУ;
- 2) Проект новой структуры (с обоснованием типа);
- 3) План реорганизации (этапы, риски, KPI эффективности: например, время обработки обращения, % повторных клиентов).

Объем: 1–2 страницы.

Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность [1, 3, 9]

Контрольные вопросы

1. Почему для юриста-менеджера достоверность и актуальность информации критически важны при принятии управленческого решения (например, о заключении договора или подаче иска)?

2. Какие виды внутренней управленческой информации использует руководитель юридического отдела для оценки эффективности работы подчиненных?

3. Какие риски несет принятие управленческого решения на основе устной, неподтвержденной информации (например, «слухов» о предстоящих изменениях в законодательстве)?

4. Какие правовые базы данных (КонсультантПлюс, Гарант, СПС «Кодекс») выполняют функции информационного обеспечения менеджмента в юридической практике?

5. Почему внедрение ERP-системы в юридической фирме требует адаптации под специфику правовой деятельности (например, учет дел, сроков, прецедентов)?

6. Как CRM-система может повысить эффективность управления клиентскими отношениями в адвокатском бюро? Приведите конкретные функции (напоминания о сроках, история взаимодействий и др.).

7. Почему в юридических организациях редко используются SCM-системы, и в каких случаях они все же могут быть полезны (например, при управлении поставками в крупную юридическую корпорацию)?

8. Какие преимущества дает внедрение электронного документооборота (ЭДО) в судах и прокуратуре – с точки зрения информационного обеспечения управленческих решений?

9. Почему при работе с персональными данными и конфиденциальной информацией юридические организации особенно строго подходят к выбору ИТ-решений? Какие требования (ФЗ-152, ГОСТ Р) здесь актуальны?

10. Какие роли информации в управленческом цикле (планирование → организация → контроль) проявляются при подготовке годового отчета правовой клиники?

11. Что понимается под управленческим решением в контексте действий судьи при назначении меры пресечения? Является ли оно управленческим? Обоснуйте.

12. Приведите пример стратегического управленческого решения в деятельности адвокатской палаты (например, создание центра правовой помощи мигрантам).

13. Чем отличается тактическое от оперативного управленческого решения на примере работы начальника отдела по защите прав потребителей в Роспотребнадзоре?

14. Какие факторы делают управленческое решение юриста (например, отказ от участия в деле) индивидуальным, а не коллегиальным?

15. Почему в государственных юридических органах большинство решений имеют коллегиальный характер (например, постановления коллегии адвокатов, совещания при прокуроре)? Какие риски снижает такая практика?

16. Какие критерии эффективности управленческого решения применимы к выбору стратегии защиты по уголовному делу?

17. Как влияет временной фактор на качество управленческого решения юриста (например, при наложении ареста на имущество в срочном порядке)?

18. Какие ошибки типичны при принятии решений в условиях информационной перегрузки (много дел, срочные запросы, массовые изменения законодательства)?

19. Почему для юриста важно уметь отличать управленческое решение (например, распределение нагрузки в отделе) от правоприменительного акта (постановление, определение, приказ)?

20. Как цифровые инструменты анализа данных (например, визуализация сроков, автоматическая проверка коллизий норм) повышают обоснованность и эффективность управленческих решений в юридической практике?

Практическое занятие 3.1.1

Задание 1. По уголовному делу доказательства слабые, но общественный резонанс высок. Старший адвокат предлагает «ждать и собирать доказательства» (рациональный подход), Молодой адвокат настаивает на немедленной публичной позиции «презумпция невиновности» (интуитивный/эмоциональный подход). Срок до заседания – 5 дней.

Задание:

1. Заполните таблицу:

Подход	Этапы, которые будут пройдены/пропущены	Сильные стороны	Риски (юридические, репутационные)
Рациональный	Диагностика → сбор данных → анализ → выбор	Высокая обоснованность	Пропуск «окна возможностей» в СМИ
Интуитивный	...	...	...

2. Сформулируйте гибридное решение, сочетающее оба подхода.

3. Какой этап принятия решения критически важен в этой ситуации? Почему?

Задание 2. Юридическая фирма подписала договор с новым клиентом без проверки его репутации. Через месяц выяснилось: клиент – фигурант дела о мошенничестве. Фирму включили в «черный список» банков. Руководитель сказал: «Решил быстро – не было времени на анализ».

Задание:

1. Укажите, какие этапы процесса принятия решений были нарушены или пропущены.

2. Для каждого нарушенного этапа укажите: что должно было быть сделано, какой источник информации мог помочь (СПАРК, Судебный калькулятор, реестр недобросовестных поставщиков и др.).

3. Подготовьте «Алгоритм принятия решений по новым клиентам» (не более 6 шагов) для внутреннего регламента фирмы.

Задание 3. В адвокатском бюро обсуждается дело по защите должностного лица. Большинство коллег считают: «Суд все равно осудит – давайте договоримся о признании». Вы видите признаки реабилитации, но боитесь показаться «наивным». Решение должно быть принято за 24 часа.

Задание:

1. Какие поведенческие факторы влияют на решение? (например: конформизм, эффект авторитета, избегание потерь).

2. Какой подход к принятию решений здесь доминирует?

3. Разработайте «Анти-ошибочный чек-лист» для подобных ситуаций (3–5 пунктов), например: «1. Задайте себе: «Что бы я посоветовал клиенту-другу в этой ситуации?» 2. Запросите письменную позицию коллеги-оппонента...»

Задание 4. Для каждой ситуации определите: тип решения (стратегическое/тактическое/оперативное); доминирующий подход к принятию решения; ключевой этап, на котором строится выбор.

Ситуация	Тип решения	Подход	Ключевой этап	Обоснование
Руководитель юротдела решает внедрять ли ИИ-анализ договоров	Стратегическое	Рациональный	Оценка альтернатив (стоимость vs. риски утечки)	...
Адвокат выбирает: подавать ходатайство об исключении доказательства ДО или ВО время заседания				
Студент-практикант решает, как ответить клиенту на эмоциональное письмо				
Координатор правовой клиники распределяет дела между волонтерами накануне «Дня юрпомощи»				

Практическое занятие 3.1.2

Задание 1. Сделка признана недействительной, потому что директор подписал договор, но не получил одобрения совета директоров, как требовал Устав. Суд указал: «Решение принято с нарушением установленной процедуры – отсутствует этап согласования».

Задание:

1. Какие этапы процесса принятия решений были формально нарушены?

2. Почему суд посчитал это существенным, даже если содержание сделки законно?

3. Подготовьте правовое заключение для руководителя (до 100 слов).

Задание 2. Выберите CRM-систему для юрфирмы (5–10 пользователей). На рынке доступны: 1С:Юрист, СТЭК «Арбитр», МЭРТ, облачные решения (MyCase, LexOffice).

Выполните поэтапно:

1. Диагностика: Какова реальная проблема? (не «нет CRM», а, например, «пропуск сроков из-за ручного учета»).

2. Сбор информации: Составьте матрицу критериев (цена, соответствие 152-ФЗ, интеграция с КонсультантПлюс, обучение, поддержка).

3. Генерация альтернатив: 3 варианта (включая «оставить как есть»).

4. Оценка и выбор: Взвесьте «за» и «против» с учетом этики (например, обработка ПДн в облаке).

5. План реализации и контроля: Этапы внедрения + KPI (например, сокращение ошибок на 30 % за 3 мес.).

Задание 3. «Игра «Решение за 60 секунд». Работа в парах. Один – принимающий решение, другой – аналитик. Для каждой ситуации (30 секунд на чтение + 30 секунд на решение): определите подход, назовите пройденные этапы, обоснуйте выбор.

Ситуации:

1. Клиент звонит: «Сейчас приедет пристав – что делать?»

2. В зале суда противоположная сторона подает неожиданное ходатайство.

3. Коллега просит подписать документ «на доверии» – но вы видите противоречие с Уставом.

После игры: рефлексия – «Какие этапы мы «срезали»? Какие риски это несет?»

Тема 3.2. Проблема и пути ее решения [2, 5, 10]

Контрольные вопросы

1. Что понимается под проблемой в управленческом контексте? Чем она отличается от сложной задачи на примере типичной ситуации в юридической практике (например, систематические пропуски сроков подачи апелляции)?

2. Почему важно отличать симптом (например, рост числа жалоб клиентов) от причины проблемы (неэффективная внутренняя коммуникация в юридической фирме)?

3. Какие ошибки допускаются при диагностике проблемы, если руководитель юридического отдела ограничивается только жалобами сотрудников, не анализируя регламенты и отчеты?

4. Приведите пример юридической проблемы, которая долгое время маскируется под «обычную загруженность» (например, постоянные ошибки в договорах → проблема отбора и обучения кадров).

5. Как метод «5 почему» может помочь выявить корневую причину нарушения сроков исполнения поручений суда в канцелярии судьи?

6. Постройте фрагмент «дерева проблем» для ситуации: «В правовой клинике при колледже снизилось количество обслуженных граждан». Укажите как минимум две причины и по одной подпричине к каждой.

7. Почему при анализе этической проблемы (например, конфликт интересов у юриста) недостаточно формального подхода – и какие дополнительные методы диагностики требуются?

8. Какие источники информации наиболее надежны при диагностике проблемы несоответствия деятельности адвокатского бюро требованиям Закона «Об адвокатской деятельности»?

9. Как метод SWOT-анализа может быть использован для выявления проблем в стратегии развития регионального отделения Ассоциации юристов России?

10. В чем состоит опасность преждевременного перехода к поиску решений, не завершив диагностику проблемы (например,

при «реформировании» юридической службы без анализа текущих процессов)?

11. Почему в государственных юридических органах (например, в прокуратуре) диагностика проблем часто требует учета не только управленческих, но и нормативно-правовых ограничений?

12. Какие критерии эффективности решения проблемы целесообразно использовать при оценке результатов внедрения электронного документооборота в нотариальной конторе?

13. Приведите пример, когда использование мозгового штурма уместно в юридической организации (например, поиск путей повышения доступности правовой помощи для маломобильных групп). Какие правила проведения штурма особенно важны?

14. Почему метод Дельфи (анонимные экспертные оценки) может быть предпочтителен при диагностике этически чувствительных проблем в адвокатском сообществе?

15. Как проявляется «эффект группомыслия» при коллегиальном принятии решений в совете адвокатов – и как его избежать?

16. Какие методы решения проблем требуют участия не только юристов, но и смежных специалистов (ИТ, HR, compliance-менеджеров)? Приведите пример.

17. В чем состоит специфика решения проблем, связанных с информационной безопасностью в юридической фирме (утечка данных по делу, фишинг-атаки)? Какие методы диагностики здесь применяются?

18. Какие юридические риски возникают, если проблема (например, нарушение трудового законодательства при оформлении стажеров) игнорируется или «замалчивается»?

19. Почему для будущего юриста важно различать:

- а) проблему организационную (неэффективная структура);
- б) проблему нормативную (противоречие в подзаконных актах);
- в) проблему этическую (давление на независимость адвоката)?

20. Как знание методов диагностики и решения проблем помогает юристу не только в управленческой, но и в профессио-

нальной деятельности – например, при разработке претензии, иска или правовой позиции по делу?

Практическое занятие 3.2.1

Задание 1. За 3 месяца юридическая фирма «ПравоКонсалт» потеряла 40 % клиентов. Жалобы: «долго отвечают», «разные советы от разных юристов», «не объясняют статус дела». Внутри нет регламента взаимодействия с клиентом, CRM не используется, KPI – только «количество закрытых дел».

Задание:

1. Проведите диагностику проблемы:
 - Сформулируйте реальную проблему (не «клиенты уходят», а «...»).
 - Выделите 2 причины (корневые, не симптомы).
2. Предложите 3 решения — по одному из каждого класса (заполните таблицу):

Класс решения	Пример	Обоснование (почему именно этот класс?)
Адаптационное	Ввести шаблон ответа на входящие запросы (в течение 2 ч)	Известная, стандартная мера в клиентском сервисе
Модификационное		
Инновационное		

3. Какой класс решения наиболее уместен в этой ситуации? Почему?

Задание 2. Для каждой должности определите типичные проблемы, возможные классы решений, ограничения (нормативные, этические, иерархические).

Заполните таблицу:

Должность	Пример проблемы	Класс решения, доступный сотруднику	Почему не может принять решение иного класса?
Стажер-юрист	Опечатка в иско- вом заявлении	Адаптационное (испра- вить по шаблону)	Не имеет права подписи, нет пол- номочий на изме- нение стратегии
Старший юрист	Конфликт интере- сов при распреде- лении дел		
Руководитель юротдела	Несоответствие работы отдела требованиям зако- на о персональных данных		
Председатель адво- катской палаты	Падение доверия к институту адвока- туры (по ВЦИОМ)		

Как растет класс решений с карьерным ростом? Какие компетенции для этого нужны?

Задание 3. Проблемы юридической мастерской СПО: клиенты редко возвращаются, наставники перегружены. Администрация предлагает:

Вариант А: Ввести премию за каждую консультацию (адаптационное).

Вариант Б: Создать систему наставничества + цифровой тренажер по типовым ситуациям (инновационное).

Вариант В: Пересмотреть миссию клиники: с «обслуживания» на «правовое просвещение» (стратегическое).

Задание:

1. Оцените каждый вариант по критериям: глубина воздействия, срок эффекта, ресурсы, риски.

2. Какой вариант решает реальную проблему, а какой – ее симптом?

3. Предложите гибридное решение (например: А + Б на старте → В как долгосрочная цель).

Задание 4. Юридическая фирма получила предупреждение за нарушение закона о персональных данных и дала ответ: «Исправили форму согласия на ПДн по шаблону из интернета» (адаптационное решение). Через месяц – штраф: форма не учитывала специфику обработки (медицинские данные клиентов).

Причина: не был проведен анализ процессов – требовалось модификационное решение (адаптация под типы данных).

Задание:

1. Почему адаптационное решение не сработало?
2. Какое решение относится к модификационному классу в этом случае?
3. Составьте «Алгоритм выбора класса решения при нарушении закона»: Если нарушение... → применяю адаптационное/модификационное/иное решение.

Практическое занятие 3.2.2

Задание 1. Суд вводит онлайн-подачу исков (инновация), но без изменения регламента работы канцелярии, что повлекло рост ошибок, перегрузку. Эффект: снижение доступности для пожилых граждан.

Задание:

1. Почему это инновационное, но не стратегическое решение?
2. Какое решение было бы стратегическим? (например, «Цифровизация как часть концепции доступного правосудия»).
3. Предложите 2 стратегических цели, которые должны предшествовать внедрению технологий в суде.

Задание 2. Для каждой этической ситуации определите класс решения и обоснуйте (заполните таблицу):

Ситуация	Возможное решение	Класс	Почему? (ссылка на Кодекс этики, ФЗ-63)
Клиент просит «немного исказить факты» ради выигрыша	Отказ + разъяснение Кодекса этики	Адаптационное	Стандартная реакция, четко прописана в этике
В бюро систематически нарушают сроки из-за перегрузки	Внедрение системы приоритезации дел + лимит нагрузки на юриста		
Адвокатское сообщество сталкивается с дискредитацией в СМИ	Запуск онлайн-платформы «Адвокат отвечает» + обучение медиаграмотности		
Колледж хочет открыть клинику, но нет адвокатов-наставников	Договор с Региональной палатой о совместной программе		

Задание 3. «Деловая игра: «Классификатор решений». Формат: 4 команды. Каждая получает 5 карточек с реальными проблемами из юридической сферы (см. примеры ниже). Задача: за 10 минут – сформулировать корневую проблему, предложить решение, определить его класс, защитить выбор.

Примеры карточек:

1. «В нотариальной конторе растет число ошибок при удостоверении сделок с недвижимостью».

2. «Студенты на практике боятся работать с конфликтными клиентами».

3. «Госюристы не успевают отслеживать изменения в 200 + НПА ежемесячно».

4. «В адвокатском бюро нет системы преемственности – при уходе партнера дела «зависают»».

5. «Правозащитная НКО теряет финансирование из-за отсутствия отчетности».

Критерий оценки: точность классификации + обоснование с учетом специфики юриспруденции.

Задание 4. Выберите одну юридическую организацию (реальную или модельную): адвокатское бюро, юридический отдел компании, правовая клиника, нотариальная контора.

Выполните:

1. Диагностика: выявите 3 реальные проблемы (не общие, а специфичные).

2. Для каждой: определите класс проблемы (рутинная / системная/стратегическая), предложите решение соответствующего класса, укажите: какие ресурсы нужны, какие риски, как измерить эффективность.

3. Постройте «Матрицу решений» (заполните таблицу):

Проблема	Класс проблемы	Класс решения	Срок	Ответственный	KPI
Например: «Нет контроля за сроками исковой давности»	Системная	Модификационное (внедрение юридического календаря + регламент)	2 мес.	Руководитель	0 пропущенных сроков за квартал

Объем: 1–1.5 страницы. Требование: хотя бы одно решение должно быть стратегическим (трансформационным).

Самостоятельная работа обучающихся

1. Творческая работа «Проблема и пути ее решения» (на примере конкретных бизнес-ситуаций)

1. Проблема этического конфликта в адвокатском бюро: Клиент просит не раскрывать суду факт его предыдущего осуждения по аналогичному делу.

2. Проблема цифрового неравенства в суде: Пожилой истец не может подать иск онлайн – теряет доступ к правосудию.

3. Проблема утечки конфиденциальной информации через мессенджеры в юротделе.

4. Проблема «неюридического давления» на юриста: Руководитель требует «немного подправить» договор, чтобы обойти законодательство.

5. Проблема несоответствия квалификации стажеров требованиям рынка. Выпускники знают ГК, но не умеют работать с CRM, GDPR, ESG.

6. Проблема двойного регулирования в совместной деятельности адвоката и юриста-консультанта. Кто отвечает за ошибку – адвокат (по Кодексу) или юрист (по ТК)?

7. Проблема «спящих» дел в адвокатской практике: Дела годами не двигаются, клиенты недовольны, но прекращать – этически сложно.

8. Проблема недобросовестной конкуренции в сегменте низкобюджетных юруслуг. Фирмы предлагают «гарантию выигрыша» за 500 руб.

9. Проблема отсутствия юрпомощи в малых городах и селах.

10. Проблема «цифрового следа» юриста в соцсетях: Пост о деле привел к жалобе в адвокатскую палату.

11. Проблема конфликта интересов при совмещении статусов (адвокат + преподаватель + эксперт).

12. Проблема неэффективного взаимодействия юротдела и HR при трудовых спорах. HR заключает договоры, юристы «тушат пожары».

13. Проблема использования ИИ-генераторов в юридической практике: Студент подал иск, написанный ChatGPT, – суд вернул за неясность формулировок.

14. Проблема отказа в оказании помощи из-за отсутствия средств у клиента. Как совместить профессиональный долг и экономическую устойчивость?

15. Проблема задержек в исполнении судебных решений: Исполнительный лист «висит» 6 месяцев.

16. Проблема «устаревания» знаний у опытных юристов в условиях цифровой трансформации.

17. Проблема подбора кадров для работы с уязвимыми группами (мигранты, ЛГБТ+, инвалиды).

18. Проблема отсутствия обратной связи от клиентов в адвокатской практике. Как оценить качество, не нарушая конфиденциальность?

19. Проблема «перегрузки» адвоката, ведущего более 50 дел одновременно.

20. Проблема несоответствия формата юрпомощи ожиданиям цифрового поколения. Молодежь хочет «юрист в одном клике», а получает бумажные бланки.

21. Проблема недостаточной защиты прав стажеров и молодых юристов в коллективе. Их используют для рутины, не обучают, не вовлекают.

22. Проблема отсутствия стандартов качества в бесплатной юридической помощи. Клиент получил ошибочную консультацию – кому предъявить претензии?

23. Проблема «параллельных реальностей» в международных сделках: Российский и иностранный юристы дают противоположные оценки одного контракта.

24. Проблема несвоевременного информирования клиента о ходе дела. Клиент узнает о заседании из повестки пристава.

25. Проблема утраты доверия к юридической профессии (по данным ВЦИОМ). Как вернуть статус «защитника справедливости»?

Рекомендации по выполнению творческой работы:

- Формат: эссе, проект, регламент, кейс-анализ, презентация, видеоролик (на выбор).

- Обязательные элементы: формулировка реальной проблемы (не надуманной); анализ причин (с использованием методов: «5 Почему», дерево проблем); класс решения (адаптационное/модификационное/инновационное/стратегическое); пути реализации с учетом нормативных и этических ограничений; критерии эффективности (не только «решили», а «как измерить»).

2. Исследовательская работа «Использование на практике научных методов принятия сложных управленческих решений»

1. Системный подход в принятии решений при реорганизации адвокатской палаты: анализ на примере [регион].

2. Ситуационный анализ как основа тактики защиты в уголовном процессе: сравнение методов «дерева решений» и «анализа сценариев».

3. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии развития правовой клиники при колледже: от идеи до реализации.

4. Метод «5 Почему» в диагностике причин нарушения сроков подачи апелляционных жалоб в юридической фирме.

5. Использование метода Дельфи для выработки консенсуса в коллегии адвокатов по этическим дилеммам (на примере цифровой публикации дел).

6. Анализ рисков по матрице «вероятность–влияние» при внедрении электронного документооборота в нотариальной конторе.

7. Сравнительная эффективность рационального и интуитивного подходов при принятии решений адвокатом в условиях процессуального срока (менее 24 часов).

8. Применение PESTEL-анализа для оценки внешней среды при открытии юридической фирмы в санкционных условиях.

9. Роль поведенческих искажений (конформизм, избегание потерь) в коллегиальных решениях совета адвокатской палаты.

10. Использование метода анализа иерархий (МАИ) для выбора поставщика правовых баз данных (КонсультантПлюс vs. Гарант vs. СПС «Кодекс»).

11. «Дерево проблем» как инструмент выявления корневых причин низкой эффективности бесплатной юридической помощи в муниципалитете.

12. Применение сценарного планирования при подготовке юридической службы к изменениям в законодательстве (на примере федерального законодательства и ESG-требований).

13. Оценка эффективности решений по внедрению compliance-менеджмента в юротделе с использованием KPI и метода «стоимость–выгода».

14. Сравнительный анализ подходов к принятию решений в госсекторе (прокуратура) и частном (юридическая фирма): нормативные ограничения vs. рыночная гибкость.

15. Использование карты эмпатии и метода «пять вопросов к клиенту» при разработке стратегии защиты в гражданском деле.

16. Применение метода «мозговой штурм с ограничениями» (time-boxing, этический фильтр) для генерации решений в кризисных правозащитных ситуациях.

17. Системная динамика в моделировании последствий изменения УПК РФ: как одно решение влияет на нагрузку судов, адвокатов, следствия.

18. Использование метода «анализ отклонений» при контроле исполнения управленческих решений в юридическом отделе госкорпорации.

19. Применение теории принятия решений в условиях неопределенности (модель Гурвица) при выборе тактики ведения дела с недостаточными доказательствами.

20. Экспертные оценки и ранжирование критериев при выборе формата цифровой правовой помощи (мобильное приложение vs. Telegram-бот vs. портал).

21. Сравнительный анализ эффективности методов контроля качества решений: внутренний аудит, peer review, внешняя экспертиза (на примере адвокатских бюро).

22. Использование метода «анализ заинтересованных сторон» (stakeholder mapping) при организации совещания по спорному корпоративному конфликту.

23. Применение «дорожной карты» (roadmap) как инструмента реализации стратегического решения по созданию центра правовой помощи мигрантам.

24. Исследование влияния цифровых инструментов (AI-анализ, визуализация данных) на качество управленческих решений юриста-руководителя.

25. Разработка адаптированного алгоритма принятия сложных решений для студента-практиканта: от диагностики до этической проверки (на основе методов Мильнера, Саймона, В.П. Мескона).

Критерии научной проработки (для всех тем):

- Теоретическая часть – описание метода (автор, суть, этапы, преимущества/ограничения).
- Эмпирическая часть – анализ реального/моделируемого кейса из юридической практики.
- Адаптация – как метод модифицируется под специфику юриспруденции (этика, сроки, конфиденциальность).
- Оценка эффективности – какие показатели подтверждают успешность решения?
- Выводы и рекомендации – практические предложения для юристов, руководителей, образовательных учреждений.

Тема 4.1. Деловое общение. Деловая этика в организации [3, 4, 7]

Контрольные вопросы

1. В чем состоит отличие делового общения от бытового? Приведите пример нарушения этого различия в практике начинающего юриста (например, неформальный стиль в официальном письме суду).

2. Почему для юриста особенно важна точность и недвусмысленность формулировок в устном и письменном деловом общении? Какие последствия могут возникнуть при их нарушении?

3. Какие нормы Кодекса профессиональной этики адвоката РФ регулируют этику общения с клиентом, судом, коллегами и оппонентами? Назовите не менее двух.

4. Почему этически недопустимо использование эмоционально-оценочных формулировок (например, «недобросовестный контрагент») в официальных юридических документах?

5. Какие элементы делового этикета должны соблюдаться при первичной консультации с клиентом (внешний вид, речь, организация встречи)? Почему это важно для формирования доверия?

6. Какие особенности этикета общения с судом проявляются при подаче ходатайств, выступлении в прениях, общении с секретарем судебного заседания?

7. Какие формы делового общения используются при взаимодействии юриста с:

- а) клиентом (устная консультация);
- б) налоговыми органами (письменный запрос);
- в) коллегой из другой фирмы (электронная переписка)?

Чем они различаются по степени формализации?

8. В чем состоит специфика электронного делового общения для юриста (e-mail, мессенджеры, видеоконференции)? Какие риски несет смешение деловой и личной переписки в одном канале?

9. Почему при общении с представителями правоохранительных органов (например, при даче объяснений) юрист должен придерживаться принципов: краткости, фактичности, отказа от спекуляций?

10. Какие нарушения этики делового общения могут привести к дисциплинарной ответственности адвоката?

11. Что понимается под организационной культурой юридической фирмы? Какие ее элементы выделяют: миссия, ценности, ритуалы, нормы поведения?

12. Почему в адвокатских бюро и коллегиях часто формируется культура конфиденциальности как ключевой элемент организационной культуры? Как она проявляется в повседневном общении?

13. Какие признаки свидетельствуют о токсичной организационной культуре в юридической организации (например, давление на независимость, культивирование переработок, игнорирование этики)?

14. Как организационная культура влияет на стиль делового общения в:

- а) государственной юридической службе (иерархичность, формальность);
- б) молодой IT-юридической фирме (гибкость, flat-структура)?

15. Почему для будущего юриста важно уметь адаптировать стиль общения под аудиторию:

- пожилой клиент без юридического образования,
- представитель регулятора,
- молодой стартапер?

16. Какие этические дилеммы могут возникнуть при деловом общении в межкультурной среде (например, при работе с иностранным клиентом по вопросам международного контракта)?

17. В чем состоит опасность профессионального выгорания, связанного с нарушением границ в деловом общении (например, круглосуточная доступность для клиентов)? Как организационная культура может это предотвратить?

18. Какие правила этикета регулируют подготовку и направление деловых писем юриста (структура, обращение, подпись, реквизиты)? Почему их нарушение снижает авторитет специалиста?

19. Почему в юридической профессии особенно важно соблюдать принцип «не навреди» не только в правовой, но и в коммуникативной деятельности (например, при консультировании уязвимых категорий)?

20. Как знание основ делового общения и этики помогает студенту-юристу уже на этапе прохождения практики или собеседования при трудоустройстве?

Практическое занятие 4.1.1

Задание 1. Руководитель юридического отдела инициирует совещание по делу о защите интеллектуальной собственности. Участники: 2 юриста отдела, представитель IT-департамента, внешний патентный поверенный, клиент (генеральный директор стартапа). Определите: цель совещания (стратегическая/тактическая/оперативная); оптимальный формат (очное, онлайн, гибридное); роли участников (инициатор; эксперт, принимающий решение; заинтересованное лицо); особенности этики общения с каждым (например, с клиентом – запрет на обещания результата; с патентным поверенным – соблюдение NDA).

Задание 2. Заполните таблицу «Сравнение для трех типов совещаний в юридической практике»:

Тип совещания	Пример	Особенности подготов- ки	Этические ограниче- ния
Внутреннее (юротдел)	Обсуждение позиции по иску	Регламент не обяза- телен, но желателен	Нельзя обсуждать де- ла при посторонних
Коллегиальное (адвокатское бюро)	Распределение гонорара по гром- кому делу	Требуется повестка, протокол	Запрет на давление
Внешнее (с госорганами)	Встреча с предста- вителем Роспатента	Согласование статуса, реквизитов, полномочий	Нельзя вести запись без согласия

Задание 3. На совещание в прокуратуру приглашают адвоката для «предоставления пояснений». Какие 3 вопроса должен задать адвокат до подтверждения участия? Чем отличается подготовка к такому совещанию от подготовки к совещанию в юрфирме? Какие нормы Кодекса этики и УПК РФ регулируют этот процесс?

Задание 4. Почему в юридической сфере не все встречи можно называть «совещаниями»? Чем совещание отличается от допроса, беседы, переговоров – с точки зрения: цели, статуса участников, юридических последствий. Подготовьте памятку для студента-практиканта «Как не перепутать».

Практическое занятие 4.1.2

Задание 1. Составьте повестку дня для совещания по созданию правовой клиники при колледже. Учтите: участники: зам. Директора; преподаватели; студенты; представитель адвокатской палаты. Время: 60 минут. Цель: принятие решения о запуске. Для каждого пункта укажите: ответственного за выступление, формат (доклад/обсуждение/голосование), временные рамки, необходимые документы.

Задание 2. Юрфирма обсуждает работу с иностранными клиентами. Разработайте Регламент совещания, включающий: правила конфиденциальности (режим доступа к материалам); запрет на фото/аудиозапись; порядок работы с документами (маркировка, хранение); этическое предупреждение. Оформите как проект приказа руководителя.

Задание 3. На совещании по корпоративному спору не была объявлена повестка, клиент присутствовал при обсуждении гонорара, решения приняты устно, протокол не велся. Какие наруше-

ния деловой этики и нормативов допущены? Какие юридические риски это создает (для фирмы, для клиента, для юристов)? Предложите исправленную повестку + регламент.

Задание 4. Разработайте универсальный шаблон «Повестки дня юридического совещания» с полями:

- Цель (выбрать из: информирование/согласование/принятие решения);
 - Категория конфиденциальности (открытая/служебная/конфиденциально/строго конфиденциально);
 - Требования к участникам (наличие допуска, подписание NDA);
 - Перечень документов для ознакомления до совещания.
- Обоснуйте каждый пункт с опорой на законодательство.

Практическое занятие 4.1.3

Задание 1. На основе вымышленного совещания (тема: «Определение стратегии защиты по делу № А40-123456/2025») составьте проект протокола, включающий:

- реквизиты (организация, дата, место, состав);
- повестку, краткое изложение обсуждения (без эмоций, только факты и позиции);
- принятые решения (четко, с указанием исполнителя и срока);
- подпись председательствующего и секретаря.

Укажите, какие формулировки недопустимы в протоколе юридического совещания (например, «все согласились», «адвокат Иванов сказал, что суд – коррумпированный»).

Задание 2. В ходе арбитражного процесса ответчик ходатайствует об истребовании протокола совещания истца по тактике ведения дела. Может ли протокол быть предметом доказывания? Какие части протокола подлежат защите как адвокатская тайна? Подготовьте служебную записку руководителю: «Рекомендации по ведению протоколов с учетом рисков разглашения» (до 120 слов).

Задание 3. Сопоставьте требования к протоколам внутреннего совещания в юрфирме, заседания коллегии адвокатов, совещания при прокуроре.

Заполните таблицу:

Параметр	Юридическая фирма	Коллегия адвокатов	Прокуратура
Обязательность ведения протокола	Нет (но рекомендуется)	Да	Да (приказ Генпрокурора)
Форма (письменная/электронная)			
Срок хранения			
Доступность для третьих лиц			

Задание 4. Разработайте локальный нормативный акт (проект приказа координатора юридической мастерской СПО), включающий: цели и виды совещаний; порядок инициирования и подготовки; требования к повестке и приглашениям; этические нормы (в т. ч. для студентов-волонтеров); правила ведения и хранения протоколов; ответственность за нарушение. Объем: 1–1.5 страницы. Обязательно включите ссылки на Закон «Об образовании», Положение о практике, Кодекс профессиональной этики.

Тема 4.2. Основы инновационного, финансового и кадрового менеджмента [2, 5, 8]

Контрольные вопросы

1. Что понимается под инновацией в юридической сфере? Приведите пример организационной (не технологической!) инновации в работе правовой клиники.

2. Почему внедрение электронного правосудия (например, подача иска через «Госуслуги») является инновацией не только технической, но и процессной и культурной?

3. Какие барьеры (нормативные, этические, кадровые) могут возникнуть при внедрении ИИ-инструментов анализа судебной практики в юридической фирме?

4. В чем состоит роль инновационного менеджера в адвокатском образовании: чем его функции отличаются от функций руководителя традиционного бюро?

5. Почему в государственных юридических органах (например, в судах) инновационная активность часто ограничена – и какие пути ее стимулирования возможны в рамках действующего законодательства?

6. Что включает в себя финансовый менеджмент в деятельности адвоката, работающего на индивидуальной основе? Перечислите его основные функции.

7. Какие особенности имеет управление денежными потоками в некоммерческой правозащитной организации по сравнению с коммерческой юридической фирмой?

8. Почему для юридической фирмы важна не только прибыль, но и такие показатели, как:

- средняя стоимость часа юриста,
- доля «нерентабельных» дел (*pro bono*),
- отсрочка оплаты по госконтрактам?

9. Какие риски несет отсутствие финансового планирования для частнопрактикующего юриста (например, при участии в длительном арбитражном процессе без аванса)?

10. Какие нормативные акты (например, Налоговый кодекс, ФЗ-63 «Об адвокатской деятельности») ограничивают финансовую самостоятельность адвоката и влияют на его управленческие решения?

11. Почему подбор кадров в юридическую организацию требует не только оценки профессиональных, но и этических и коммуникативных компетенций?

12. Какие этапы адаптации нового сотрудника (стажера, младшего юриста) наиболее важны в правовой фирме? Почему «погружение в корпоративную этику» не менее важно, чем обучение ГПК?

13. Какие методы оценки персонала допустимы (и эффективны) в юридической организации, учитывая требования Кодекса профессиональной этики (например, запрет на разглашение информации о коллегах)?

14. Почему в адвокатских образованиях и государственных юридических органах часто отсутствует система карьерного роста в классическом понимании — и какие альтернативные пути развития персонала существуют?

15. Какие особенности имеет мотивация юристов по сравнению с другими профессиями (например, стремление к справедливости, признание коллег, профессиональная автономия как ценность)?

16. Как внедрение инновации (например, CRM-системы для учета дел) влияет одновременно на:

- а) финансовый менеджмент (затраты → ROI),
- б) кадровый менеджмент (обучение, сопротивление изменениям)?

17. Почему при разработке стратегии развития юридической фирмы необходимо увязывать инновационные, финансовые и кадровые аспекты? Приведите пример несогласованного решения и его последствий.

18. Какие особенности финансового менеджмента некоммерческой правовой клиники при колледже влияют на ее кадровую политику (например, привлечение волонтеров, стажеров)?

19. Почему будущему юристу важно понимать основы всех трех видов менеджмента – даже если он не планирует становиться руководителем?

20. Какие вызовы цифровой экономики (кибербезопасность, регулирование ИИ, ESG-требования) требуют от юриста-менеджера синтеза компетенций в области инновационного, финансового и кадрового менеджмента?

Практическое занятие 4.2.1

Задание 1. Юридическая мастерская СПО планирует внедрить онлайн-запись клиентов, цифровой архив дел, чат-бот для первичной консультации (на базе ИИ). Ограничения: бюджет – 120 тыс. руб./год, 2 преподавателя-наставника, 15 студентов-волонтеров.

Задание:

1. Проведите оценку потребностей по трем блокам (заполните таблицу):

Вид ресурса	Потребность	Обоснование (почему именно столько/такой состав?)	Источник покрытия (бюджет/грант/волонтеры)
Финансовые	Лицензия на CRM (30 тыс.), Хостинг + поддержка (20 тыс.), Обучение (10 тыс.)	CRM – только с поддержкой 152-ФЗ (маркировка ПДн)	Грант «Юрпросвещение» + средства колледжа
Кадровые	Координатор (0.25 ставки), 2 студента-ИТ, 3 юриста-волонтера	Студенты-ИТ – для настройки, юристы – для наполнения базы знаний чат-бота	Внутренние ресурсы
Инновационные	Время на пилот (2 мес.), Экспертная поддержка (адвокат-совместитель), Адаптация под этические нормы (запрет на автоматическую юрконсультацию)	Чат-бот не может давать рекомендации – только перенаправлять к юристу	Внешний эксперт бесплатно

2. Какие ресурсы являются «узким местом»? Что произойдет, если не хватит кадровых ресурсов – даже при наличии денег?

Задание 2. Вы – выпускник, получивший статус адвоката. Планируете открыть кабинет в малом городе. Оцените минимально необходимые ресурсы на первые 6 месяцев.

Заполните таблицу:

Вид ресурса	Потребность	Обоснование (ссылка на норматив/практику)
Финансовые	Арендная плата (офис + архив), Членские взносы в палату, Доступ к СПС (КонсультантПлюс), Минимальный фонд оплаты труда (если нанимаете помощника)	
Кадровые	Вы (100 %), Помощник (стажер, 0.5 ставки), Бухгалтер (аутсорс)	
Инновационные	ЭЦП + крипто-ключ, Программа для учета дел и сроков, Время на обучение работе в «Мой арбитр», «ГАС Правосудие»	

Дополнительно: рассчитайте минимальный месячный доход, необходимый для покрытия затрат (с учетом налогов по УСН); предложите 2 альтернативных источника ресурсов (например,

совместное использование офиса с коллегой, грант на молодого адвоката).

Задание 3. Юридический отдел компании (5 юристов) ранее занимался сопровождением международных сделок. Сейчас: сократились сделки с ЕС, вырос спрос на экспертизу по параллельному импорту, валютному контролю, ESG. Требуется перепрофилирование.

Задание:

1. Проведите сравнительную оценку ресурсов «было → стало» (заполните таблицу):

Вид ресурса	Было (международные сделки)	Стало (параллельный импорт + compliance)	Изменение (+/- /новый)
Финансовые	Высокие затраты на переводы, нотариат за рубежом	Затраты на экспертизу госорганов, лицензии	– внешние, + внутренние
Кадровые	Знание английского, опыт в ICC	Знание законодательства, опыт взаимодействия с ФТС	Переподготовка обязательна
Инновационные	Доступ к LexisNexis, Westlaw	Нужны базы по санкциям (СПАРК, «Контур.Фокус»), внутренние чек-листы по законодательству	Новые ИТ-инструменты

2. Подготовьте «План покрытия дефицита компетенций»: какие сотрудники нуждаются в обучении, какие – в замене, какие внешние ресурсы подключить (консультанты, вебинары Минэкономразвития).

Задание 4. Выберите одну юридическую услугу (например: составление договора купли-продажи недвижимости, защита по делу о нарушении законодательства, сопровождение банкротства ИП).

Составьте «Ресурсный паспорт услуги» по следующей структуре (см. таблицу):

Параметр	Оценка	Обоснование
1. Время исполнителя (нормо-часы)	Подготовка: 2 ч, Согласование: 1 ч, Контроль: 0.5 ч	Согласно внутреннему регламенту бюро
2. Финансовые затраты	Доступ к ЕГРН: 350 руб., ЭЦП: включено в подписку, Налоги (УСН 6 %)	Расчет себестоимости + маржинальность
3. Кадровые требования	Юрист 2 категории (опыт ≥ 2 лет), Доступ к СПС, Обучение по законодательству (раз в год)	Требования квалификационного стандарта
4. Инновационные ресурсы	Шаблон договора в CRM, Автопроверка на коллизии в Консультант-Плюс, Электронная подпись клиента	Снижение рисков ошибок $\rightarrow$ этическая ответственность
5. Риски дефицита ресурсов	Нет доступа к актуальным НПА $\rightarrow$ недействительность договора	Последствия: дисциплинарная ответственность

Обязательно укажите нормативные и этические ограничения, влияющие на оценку. Предложите 1 способ оптимизации ресурсов без снижения качества и этики.

Практическое занятие 4.2.2.

Задание 1. Адвокатское бюро «Правовая защита» набирает стажера. На отборе – 3 кандидата:

А. Отличник, стажировался в суде, но в 18 лет был осужден по ст. 158 УК (кража, условно, погашено).

Б. Хорошие оценки, лидер КВН, но не прошел тест на знание ГПК.

В. Слабая успеваемость, но имеет сертификат по digital-юриспруденции и опыт волонтерства в правовой клинике.

Задание:

1. Проведите комплексную оценку по 4 критериям (заполните таблицу):

Критерий	А	Б	В	Комментарий (ссылка на норматив/этику)
Профессиональные знания				ТК РФ, ст. 65: документы об образовании – обязательно
Этическая надежность				ст. 9 ФЗ-63: не может быть адвокатом лицо с погашенной судимостью за умышленное преступление
Культура работы с информацией				ФЗ-152: стажер будет работать с ПДн $\rightarrow$ требуется обучение
Инновационный потенциал				Цифровая грамотность – ключевой тренд для юриста-2025

2. Подготовьте мотивированный отказ одному из кандидатов (по выбору), соответствующий требованиям ТК РФ и Кодекса этики (объем – до 100 слов).

3. Предложите альтернативную форму сотрудничества (напр., волонтерство, проектная работа), если прямой найм невозможен.

Задание 2. Вам поручено разработать регламент подбора студентов-волонтеров в юридическую мастерскую СПО.

Выполните:

1. Текст вакансии (не более 150 слов), включающий: название и цель проекта; требования (учебные, личностные, этические); обязанности; формат работы (очная/удаленная, нагрузка); что получит студент (сертификат, рекомендация, портфолио); запрет на формулировки, нарушающие ТК РФ (например, «только мужчины», «возраст до 23 лет»).

2. Этапы подбора (с указанием ответственных и сроков): Прием заявок → Тест на знание основ права и этики (3 вопроса – составьте их!) → Собеседование (вопросы – только по компетенциям и мотивации) → Ознакомление с Положением о конфиденциальности → Подписание Соглашения о волонтерстве (не трудовой договор!).

3. Укажите: какие 3 документа не требуются от студента-волонтера (в отличие от трудоустройства), какие риски нарушения законодательства возможны при работе со студентами и как их предотвратить.

Задание 3. IT-стартап ищет юриста для сопровождения продукта на блокчейне. Требования: знание smart-контрактов, GDPR, крипторегулирования, опыт работы с GitHub, Notion, Jira, английский – Upper-Intermediate.

На собеседовании:

- Кандидат X – магистр права, стаж в Минюсте, но не знает, что такое DeFi;

- Кандидат Y – бакалавр, прошел курс «Право и технологии» (Coursera), ведет Telegram-канал о регуляторике.

Задание:

1. Заполните таблицу «Традиционные vs. инновационные критерии»:

Критерий	Традиционный подход (госсектор)	Инновационный подход (IT-стартап)	Компромиссное решение
Образование	Юридический диплом обязательный	Портфолио проектов важнее диплома	Диплом + подтвержденные навыки
Опыт	Стаж в госорганах	Участие в хакатонах, open-source	...
Проверка знаний	Тест по ГК/УК	Кейс: «Как защитить смарт-контракт от хакерской атаки?»	...

2. Подготовьте пояснительную записку руководителю стартапа: «Почему при подборе юриста в инновационную среду важнее оценивать компетенции, чем формальные заслуги – и как это не противоречит ТК РФ» (до 120 слов).

3. Предложите 2 инструмента цифрового подбора (например, тестирование в TestDome, анализ публикаций в LinkedIn), соответствующих требованиям законодательства.

Задание 4. Разработайте «Политику подбора персонала» для одной из организаций (выберите): адвокатская палата, юридический отдел госкорпорации, правозащитная НКО.

Документ должен включать:

- Цели и принципы (недискриминация, прозрачность, этическая устойчивость);
- Этапы подбора (с указанием сроков и ответственных);
- Методы оценки (резюме, тестирование, кейсы, интервью);
- Особые требования к кандидатам (допуск к государственной тайне, отсутствие конфликта интересов, знание Кодекса этики);
- Финансовые аспекты (бюджет на подбор: реклама, тесты, обучение);
- Инновационные элементы (онлайн-платформы, видеорезюме, AI-скрининг — с оговоркой по 152-ФЗ);
- Ответственность за нарушение (в т. ч. этическая – отсылка к дисциплинарной практике).

Обязательно включите ссылки на законодательство. Используйте официально-деловой стиль, но без избыточной канцелярии.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Формой промежуточной аттестации является дифференцированный зачет, в процессе которого определяется сформированность обозначенных в рабочей программе компетенций.

До промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, выполнившие все требования текущего контроля.

В процессе зачета обучающемуся будет задано два вопроса.

Примерные вопросы к дифференцированному зачету

1. Содержание понятия «менеджмент». Цели, задачи и уровни менеджмента.
2. Менеджер и предприниматель.
3. Основные этапы развития менеджмента. Становление и развитие управления как науки.
4. Школы управления.
5. Особенности американской, японской и западноевропейской моделей менеджмента.
6. Понятие организации. Внутренняя среда организации.
7. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность.
8. Элементы и основные понятия функции «планирование», виды планов. Принципы и методы планирования.
9. Суть и содержание функции «организация». Организационные структуры управления.
10. Смысл и эволюция понятий «стимулирование» и «мотивация». Содержательные теории мотивации.
11. Процессуальные теории мотивации.
12. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
13. Коммуникационный процесс в организации. Барьеры на пути коммуникаций.
14. Методы управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические методы управления.
15. Сущность и виды управленческих решений. Требования к решениям.

16. Стадии процесса принятия управленческого решения. Критерии эффективности принятия решений.

17. Природа конфликтов. Методы управления конфликтами.

18. Понятие стресса, Методы управления стрессом.

19. Понятие влияния и власти руководителя в организации. Формы власти.

20. Социальное партнерство, факторы социального партнерства.

21. Деловая оценка и отбор персонала. Подбор и расстановка персонала.

22. Понятие и виды аттестации персонала. Организация аттестации персонала.

23. Самоменеджмент.

24. Классификация стилей руководства Факторы, влияющие на стиль руководства.

25. Управленческая «решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон.

26. Закономерности и тактика делового общения.

27. Этикет и культура поведения делового человека. Деловой этикет.

28. Понятие эффективности управления, ее виды и показатели.

Критерии оценивания:

90–100 баллов – при правильном и полном ответе на вопросы, уверенном владении терминологией;

80–89 баллов – при правильном и полном ответе на один вопрос и правильном, но неполном ответе на второй вопрос;

60–79 баллов – при правильном и неполном ответе на вопросы;

0–59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы.

Шкала оценивания:

Количество баллов	0–59	60–79	80–89	90–100
Шкала оценивания	неуд	удовл	хорошо	отлично

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

5.1 Основная литература

1. Беляева, Т. А. Менеджмент : учебное пособие / Т. А. Беляева, И. А. Козьева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 169 с. – ISBN 978-5-16-020828-2. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=470939> (дата обращения: 28.08.2026).
2. Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенков. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. – 480 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-369-01819-4. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2158054> (дата обращения: 28.08.2026).
3. Наролина, Т. С. Менеджмент. Управленческие решения : практикум для СПО / Т. С. Наролина, Ю. В. Пахомова. – Саратов : Профобразование, 2026. – 87 с. – ISBN 978-5-4488-2697-9 // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROФобразование : [сайт]. – URL: <https://profspo.ru/books/155696> (дата обращения: 28.08.2026).
4. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Сазыкина О. А. Игошина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 363 с. – ISBN 978-5-16-021279-1. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=470489> (дата обращения: 28.08.2026).
5. Федоров, В. М. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В. М. Федоров, М. А. Саньков. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2026. – 267 с. – ISBN 978-5-16-017501-0. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=467138> (дата обращения: 28.08.2026).

5.2 Дополнительная литература

6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шестопал Н. Ю. Шмелева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 328 с. – ISBN 978-5-16-009538-7. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=457659> (дата обращения: 28.08.2026).
7. Основы менеджмента : учебное пособие / Я. Ю. Радюкова, М. В. Абдукаримов В. И. Кацук [и др.]. – Москва : НИЦ ИН-

ФРА-М, 2025. – 297 с. – ISBN 978-5-16-019219-2. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=453856> (дата обращения: 28.08.2026).

8. Райченко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 342 с. – ISBN 978-5-16-012233-5. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=461628> (дата обращения: 28.08.2026).

9. Федоров, В. М. Менеджмент: теория и практика : учебное пособие / В. М. Федоров, М. А. Саньков. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 267 с. – ISBN 978-5-16-017501-0. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=462182> (дата обращения: 28.12.2025).

10. Менеджмент : учебник / М. В. Чараева, Д. А. Лысоченко А. А. Муромец [и др.]. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 343 с. – ISBN 978-5-16-019672-5. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=459799> (дата обращения: 28.08.2026).