

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

---

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
(в составе ДПП)  
Протокол от «19» сентября 2023 г. № 17

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1**

**УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЮРИДИЧЕСКОГО  
БИЗНЕСА**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ**

Москва, 2023 г.

**Автор–составитель:**

К.Ю.Н., доцент кафедры государственно-  
правовых дисциплин ИГСУ РАНХиГС



И.О. Антропцева

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи модуля .....	4
2. Планируемые результаты обучения модуля .....	4
3. Объем модуля .....	5
4. Структура и содержание модуля .....	6
4.1. Структура модуля .....	6
4.2. Содержание модуля .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля .....	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю .....	12
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	15
7.1. Нормативно-правовые документы .....	15
7.2. Основная литература .....	15
7.3. Дополнительная литература .....	16
7.4. Интернет-ресурсы .....	16
7.5. Справочные системы .....	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля .....	17

## 1. Цель и задачи модуля

Целью освоения модуля является овладение слушателями навыками операционного управления юридической компании, формированию компетенций по подготовке юридических заключений, по технологии представления интересов клиентов, взаимодействия с клиентами и формированию команды юридической компании.

Задачами освоения модуля являются:

- обеспечение овладения слушателями навыками в сфере определения структуры и моделей операционного управления компанией, оказывающей юридические услуги;
- обеспечение овладения навыками формирования команды юридической компании;
- формирование навыка вести эффективные переговоры;
- формирование навыка подготовки юридических заключений и представления интересов клиентов;
- содействие в развитии определения типологии клиентов и управления конфликтами, в том числе применения навыков кросс-культурной коммуникации.

## 2. Планируемые результаты обучения по модулю

Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Виды деятельности	Общепрофессиональные ОПК, или трудовые функции, ПСК и СК	Знания	Умения	Практический опыт
управление операционной деятельностью юридического бизнеса	ОПК-1 Способен анализировать нестандартные ситуации правоприменительной практики и предлагать оптимальные варианты их решения	Обладает знаниями норм действующего законодательства Российской Федерации о формах реализации частной практики юристов	Применяет основные практики управления юридической фирмой	Осуществляет стратегическое бизнес-планирование деятельности юридической фирмы
	ПСК-1 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	Обладает знаниями требований действующего законодательства Российской Федерации к подготовке юридических документов; знает принципы регламентации деятельности компании по юридическому консультированию.	Разрабатывает регламенты по организации деятельности компании по юридическому консультированию.	Применяет методики Legal design при разработке регламентов по подготовке юридических документов.
	ПСК- 2 Проектирование и внедрение системы процессного управления организации	Обладает знаниями в области процессного управления работой с клиентами юридической компании	Разрабатывает регламенты по организации деятельности компании по работе с клиентами	Учитывает в работе особенности представления интересов клиентов на переговорах и в суде.
	СК-1 Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-	Обладает знаниями о видах и формах коммуникации; нормах законодательства об информации и	Выстраивает стратегию ведения переговоров, применяет технологии медиации.	Владет навыками визуальной психодиагностики основных психотипов.



	экономической деятельностью предприятия	способах ее передачи, медиации и разрешении споров; происхождении психотипов, степени их проявления; видах и причинах конфликтов.		Применяет основные стратегии поведения в конфликте.
<b>УК - универсальные компетенции</b>				
<b>Код и наименование компетенции</b>		<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Практический опыт</b>
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		Обладает знаниями основных методов управления юридической фирмой	Управляет клиентской базой юридической фирмы; Применяет правовые технологии и управление базой знаний юридической фирмы;	Обеспечивает предоставление качественных услуг клиентам юридической фирмы.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		Обладает знаниями подходов к формированию команды; основные принципы кросс-культурных коммуникаций, особенности невербального поведения в разных культурах.	Применяет основные инструменты мотивации команды. Учитывает при построении команды традиции разных культур.	Обладает навыками решения проблем эмоционального и профессионального выгорания; навыками построения кросс-культурных коммуникаций.

### 3. Объем модуля

Таблица 2

#### Объем модуля очно-заочная

(с частичным применением дистанционных образовательных технологий)

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		4	48
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	28
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	20
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	56
Контактная самостоятельная работа (КСР)			-
Промежуточная аттестация	форма	2 (Зачет)	-
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		6	104

**Объем модуля  
очно-заочная форма обучения  
(с применением дистанционных образовательных технологий)**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		-	52
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	32
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	20
Самостоятельная работа слушателя (СР)		-	56
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	-	2 (Зачет)
	час.	-	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		-	110

#### 4. Структура и содержание модуля

##### 4.1. Структура модуля

Структура модуля с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу слушателей, а также формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации раскрывается в таблице 3 для очной формы обучения и таблице 3.1. для очной формы обучения (с применением дистанционных образовательных технологий).

# Структура модуля

Таблица 3

очно-заочная

(с частичным применением дистанционных образовательных технологий)

№п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			В том числе			Всего	В том числе			Всего	В том числе			Всего										
			В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме		Контактная самостоятельная работа, час	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме		Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18							
1.1	Введение в операционный менеджмент	8	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	4	0	-	ОПК-1							
1.2.	Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)	6	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	-	4	0	-	ОПК-1							
1.3.	Модели операционного управления юридической фирмой	8	-	-	-	-	-	-	4	-	2	2	-	4	0	-	УК-2							
1.4.	Бизнес-процесс как способ снижения затрат и повышения доходов юридической фирмы	8	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	4	0	-	УК-3							
1.5.	Управление проектами в юридическом бизнесе	6	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-	-	4	0	-	СК-1 ПСК-2							
1.6.	Формирование команды юридической компании и мотивация	16	-	-	-	-	-	-	8	-	4	4	-	8	0	-	УК-3							
1.7.	Коммуникации и эффективные переговоры в юридическом бизнесе	16	-	-	-	-	-	-	8	-	4	4	-	8	0	-	СК-1 ПСК-2							

1.8.	Технология подготовки заключений и исследований юридическими фирмами	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ПСК-1
1.9.	Типология клиентов и управление конфликтами	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	СК-1 ПСК-2
1.10.	Организация клиентского сервиса в юридической компании	8	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	УК-2
1.11.	Кросс-культурные коммуникации	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	УК-3
	Итого:	110	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
																							3(Т)



Таблица 3.1.

**очно-заочная**  
**(с применением дистанционных образовательных технологий)**

№п/п	Наименование тем модуля	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час.						Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.						Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			В том числе						В том числе						В том числе								
			Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Всего	В форме практической подготовки	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18						
1.1	Введение в операционный менеджмент	8	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	-	4	0	-	ОПК-1					
1.2.	Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)	6	-	-	-	-	-	-	2	-	-	2	-	4	0	-	ОПК-1						
1.3.	Модели операционного управления юридической фирмой	8	-	-	-	-	-	-	4	-	2	2	-	4	0	-	УК-2						
1.4.	Бизнес-процесс как способ снижения затрат и повышения доходов юридической фирмы	8	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	4	0	-	УК-3						
1.5.	Управление проектами в юридическом бизнесе	6	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-	-	4	0	-	СК-1 ПСК-2						
1.6.	Формирование команды юридической компании и мотивация	16	-	-	-	-	-	-	8	-	4	4	-	8	0	-	УК-3						
1.7.	Коммуникации и эффективные переговоры в юридическом бизнесе	16	-	-	-	-	-	-	8	-	4	4	-	8	0	-	СК-1 ПСК-2						

1.8.	Технология подготовки заключений и исследований юридическими фирмами	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	2	2	-	4	0	-	ПСК-1
1.9.	Типология клиентов и управление конфликтами	16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	4	4	-	8	0	-	СК-1 ПСК-2
1.10.	Организация клиентского сервиса в юридической компании	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-	-	4	0	-	УК-2
1.11.	Кросс-культурные коммуникации	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	2	2	-	4	0	-	УК-3
	Итого:	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	52	-	32	20	-	56	-	2	-
																			3(Д)	-

## 4.2. Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент	Понятие, структура и основа организации операционного управления в юридическом бизнесе	—
Тема 1.2. Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)	—	Теория, основные принципы и практики управления юридической фирмой Стратегический бизнес-план юридической фирмы/адвокатского бюро/юридической франшизы.  Бизнес-план новой юридической фирмы; Бизнес-план реорганизации (объединения, поглощения) юридической фирмы, бизнес-план регионального и/или международного развития юридической фирмы.
Тема 1.3. Модели операционного управления юридической фирмой	Основные методы управления юридической фирмой: управление клиентской базой юридической фирмы как основного актива;	Правовые технологии и управление базой знаний юридической фирмы; Привлечение, удержание и предоставление качественных услуг клиентам юридической фирмы: "Секрет фирмы".
Тема 1.4. Бизнес-процесс как способ снижения затрат и повышения доходов юридической фирмы	Задачи в управлении бизнес-процессами юридической компании. Понятие и структура бизнес-процесса. Участники бизнес-процесса юридической компании. Процессное управление юридической компанией. Современные знаменитые кейсы процентного управления в юридическом бизнесе. Принцип преобразования отсутствия в невозможность. Экономика бизнес-процесса юридической компании. Отличие бизнес-процесса от алгоритма, чек-листа и плана работы в юридической компании	—
Тема 1.5. Управление проектами в юридическом бизнесе	Проектная работа в консалтинге: основные проблемы. Сорванные дедлайны: что может стать причиной. Возможные варианты управления проектами: рабочие инструменты.	—

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент	Понятие, структура и основа организации операционного управления в юридическом бизнесе	—
Тема 1.2. Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)	—	Теория, основные принципы и практики управления юридической фирмой Стратегический бизнес-план юридической фирмы/адвокатского бюро/юридической франшизы.  Бизнес-план новой юридической фирмы; Бизнес-план реорганизации (объединения, поглощения) юридической фирмы, бизнес-план регионального и/или международного развития юридической фирмы.
Тема 1.6. Формирование команды юридической компании и мотивация	Юридическая фирма: команда единомышленников или объединение самостоятельных профессионалов. Подходы к формированию команды: рост сверху и рост снизу; покупка команды с рынка: основные плюсы и минусы. Объединение команд: цели, задачи, ценности. Основные инструменты мотивации команды: как раскрыть потенциал.	Мотивация партнеров юридической фирмы: основные подходы, практические рекомендации. Проблемы эмоционального и профессионального выгорания юриста. Ошибки руководителя юридической фирмы в управлении командой профессионалов.
Тема 1.7. Коммуникации и эффективные переговоры в юридическом бизнесе	Виды и формы коммуникации, их значение в юридическом бизнесе.	Способы коммуникации: онлайн-офлайн. «Zoom» — как новая реальность. Переговоры как бизнес-процесс: правила ведения переговоров, переговорные стратегии, управление переговорами. Медиация - что это и зачем юристу нужно знать о ней?
Тема 1.8. Технология подготовки заключений и исследований юридическими фирмами	Понятие и структура юридического заключения. Виды юридических заключений. Правовое заключение как вид юридического консультирования.	Особенности написания заключений для неюристов. Legal design: что это и зачем он нужен?
Тема 1.9. Типология клиентов и управление конфликтами	Психотипы клиентов. Происхождение психотипов, степени их проявления. Логика поведения, особенности лжи, отношение к законам, власти, трудности взаимодействия основных психотипов.	Конфликт как социально-психологический феномен. Виды конфликтов, причины конфликтов, динамика конфликта. Трансактный анализ конфликтов. Стратегии поведения в конфликте. Типы конфликтных личностей. Технологии рационального поведения
Тема 1.10. Организация клиентского сервиса в юридической компании	Стандарты обслуживания клиента в юридическом бизнесе. Стандарты обслуживания для разных тарифов и разных клиентов. Стандарты работы для сотрудников. Продуктовая линейка в юридических услугах. Кастомизация продукта и услуги юридической компании. Экономика впечатлений и клиентский сервис юридической компании. Работа с возражениями клиента на входе, в процессе обслуживания. Конфликт, разрыв, окончание обслуживания клиента. Ответственность при оказании услуг, ответственность клиента	—



Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятия
Тема 1.1. Введение в операционный менеджмент	Понятие, структура и основа организации операционного управления в юридическом бизнесе	—
Тема 1.2. Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)	—	Теория, основные принципы и практики управления юридической фирмой Стратегический бизнес-план юридической фирмы/адвокатского бюро/юридической франшизы.  Бизнес-план новой юридической фирмы; Бизнес-план реорганизации (объединения, поглощения) юридической фирмы, бизнес-план регионального и/или международного развития юридической фирмы.
Тема 1.11. Кросс-культурные коммуникации	Понятие кросс-культурных коммуникаций. Проблема соотношения языка и культуры.	Традиции и эмоции в разных культурах. Особенности невербального поведения в разных культурах.

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по модулю**

*Вопросы для самостоятельной подготовки слушателей к занятиям лекционного, практического типов, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости слушателей по модулю, приведенных в таблицах 3 и 3.1.:*

### **Тема 1. Введение в операционный менеджмент**

1. Понятие общего и стратегического менеджмента
2. Системный подход управлению юридической компанией
3. Внутренняя среда юридической компании
4. Внешняя среда юридической компании
5. SWOT-анализ как инструмент для управленческих решений юридической компанией

### **Тема 2. Форма реализации частной практики юристов (юридические фирмы, адвокатские образования и иные)**

6. Основные принципы управления юридической фирмой.
7. Методики формирования стратегического бизнес-плана юридической фирмы.
8. Особенности построения бизнес-плана новой юридической фирмы.
9. Особенности построения бизнес-плана при реорганизации юридической фирмы.
10. Особенности построения бизнес-плана международного развития юридической фирмы.

### **Тема 3. Модели операционного управления юридической фирмой**

1. Характеристика основных методов управления юридической фирмой.
2. Управление клиентской базой юридической фирмы.
3. Правовые технологии и управление базой знаний юридической фирмы.
4. Привлечение и удержание клиентов юридической фирмы.
5. Технологии обеспечения предоставления качественных услуг клиентам юридической фирмы.

### **Тема 4. Бизнес-процесс как способ снижения затрат и повышения доходов юридической фирмы**

1. Основные задачи в управлении бизнес-процессами юридической компании.
2. Участники бизнес-процесса юридической компании.
3. Сущность принципа преобразования отсутствия в невозможность.
4. Экономика бизнес-процесса юридической компании.
5. Отличие бизнес-процесса от алгоритма чек-листа и плана работы в юридической компании.

### **Тема 5. Управление проектами в юридическом бизнесе.**

1. Проектная работа в консалтинге: основные проблемы.
2. Что может стать причиной сорванных дедлайнов.
3. Рабочие инструменты для управления проектами.

### **Тема 6. Формирование команды юридической компании и мотивация**

1. Подходы к формированию команды юридической фирмы.
2. Объединение команд: цели, задачи, ценности.
3. Основные инструменты мотивации команды.
4. Мотивация партнеров юридической фирмы: основные подходы.

5. Способы преодоления эмоционального и профессионального выгорания юриста.

Тема 7. Коммуникации и эффективные переговоры в юридическом бизнесе

1. Виды и формы коммуникации в юридическом бизнесе.
2. Особенности он-лайн коммуникации в сфере юриспруденции.
3. Основные правила ведения переговоров.
4. Подходы к построению переговорных стратегий.
5. Технологии медиации.

Тема 8. Технология подготовки заключений и исследований юридическими фирмами

1. Структура юридического заключения.
2. Виды юридических заключений.
3. Правовое заключение как вид юридического консультирования.
4. Особенности написания заключений для неюристов.
5. Legal design: понятие и значение.

Тема 9. Типология клиентов и управление конфликтами

1. Происхождение психотипов, степени их проявления.
2. Возможности визуальной психодиагностики основных психотипов.
3. Сочетаемость психотипов. Трудносовместимые психотипы.
4. Виды конфликтов, причины конфликтов, динамика конфликта.
5. Стратегии поведения в конфликте.

Тема 10. Организация клиентского сервиса в юридической компании

1. Стандарты обслуживания клиента в юридическом бизнесе.
2. Стандарты обслуживания разных тарифов и разных клиентов.
3. Кастомизация продукта и услуги юридической компании.
4. Конфликт, разрыв, окончание обслуживания клиента.
5. Ответственность при оказании услуг, ответственность клиента.

Тема 11. Кросс-культурные коммуникации

1. Понятие кросс-культурных коммуникаций.
2. Проблема соотношения языка и культуры.
3. Традиции и эмоции в разных культурах.
4. Особенности невербального поведения в разных культурах.

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит слушателю в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Слушателям рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по модулю).

*Методические указания по подготовке к опросу:*

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний слушателями. Развернутый ответ слушателя должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения

материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

### *Примерные задания для проведения практических занятий*

#### **Задание 1**

Юридическая компания «Право» оказывает юридические услуги физическим лицам по консультированию по вопросам трудового права.

Сформулируйте миссию такой юридической компании.

#### **Задание 2**

Арбитражный управляющий сотрудничает на постоянной основе по устной договоренности с тремя юристами, которые оказывают ему помощь в подготовке документов, а также консультируют клиентов по вопросам банкротства. Арбитражный управляющий и три юриста арендуют офис, который оплачивается арбитражным управляющим.

Предложите формы организации сотрудничества арбитражного управляющего и юристов. Ответ обоснуйте.

#### **Задание 3**

Подготовить заключение в соответствии с правилами подготовки юридического заключения в форме презентации. Клиент: директор компании.

Задача: работник направляется в длительную командировку (1 месяц-2 месяца) с постановкой определенной задачи. Возможность найма дешевого жилья.

1. Основание направления – приказ ген директора с конкретной задачей. Задача должна быть в рамках должностных обязанностей работника.
2. Положение о командировках Холдинга определяет: работник сам нанимает жилье и работодатель обязан компенсировать, суммы не ограничены (работодатель поселить в дешевое не сможет, он выберет более комфортное и работодатель обязан компенсировать)
3. При отказе работника от командировки: учитывая эпидемиологическую ситуацию, то отказ будет правомерным, т.к. угроза здоровью работника
4. При неправомерном отказе: применить можно дисциплинарную ответственность: замечание, выговор, увольнение (при неоднократном неисполнении без уважительных причин трудовых обязанностей, если имеет дисциплинарное взыскание ст. 81 ТК)

Возможный вариант:

1. Неполная рабочая неделя – возможна без уведомления за 2 месяца только если это позволяет избежать массового увольнения (по компании максимум 11 человек)

Неполная рабочая неделя как изменение условий труда только при уведомлении за 2 месяца.

#### **Задание 4**

Адвокатский кабинет мистера Х специализируется на уголовных делах в сфере экономики. Последние три года адвокатский кабинет представляет 1-2 клиентов в год. Для изменения положения мистер Х принял решение проанализировать свои сильные и слабые стороны, оценить внешнюю и внутреннюю среду.

Помогите мистеру Х сделать анализ. Результаты представьте в форме SWOT-анализа.

### Задание 5

ООО «Фемида» оказывает юридические услуги. Компания интенсивно развивается, но, к сожалению, сотрудники компании работают 6-12 месяцев, после чего увольняются из компании, что ведет к значительным затратам на обучение персонала.

Предложите способы мотивации сотрудников и обеспечению длительного периода работы.

### 6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю

Преподаватель оценивает уровень подготовленности слушателями к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотное и последовательное изложение материала по поставленным вопросам;
- наличие собственной обоснованной позиции по вопросам.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, участия в обсуждениях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

Промежуточная аттестация слушателей: зачет в форме устного ответа на вопросы.

*Вопросы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации*

1. Основные принципы управления юридической фирмой.
2. Методики формирования стратегического бизнес-плана юридической фирмы.
3. Особенности построения бизнес-плана новой юридической фирмы.
4. Особенности построения бизнес-плана при реорганизации юридической фирмы.
5. Особенности построения бизнес-плана международного развития юридической фирмы.
6. Основные задачи в управлении бизнес-процессами юридической компании
7. Рабочие инструменты для управления проектами
8. Стандарты обслуживания клиента в юридическом бизнесе.
9. Стандарты обслуживания разных тарифов и разных клиентов
10. Характеристика основных методов управления юридической фирмой.
11. Управление клиентской базой юридической фирмы.
12. Правовые технологии и управление базой знаний юридической фирмы.
13. Привлечение и удержание клиентов юридической фирмы.
14. Технологии обеспечения предоставления качественных услуг клиентам юридической фирмы.
15. Подходы к формированию команды юридической фирмы.
16. Объединение команд: цели, задачи, ценности.
17. Основные инструменты мотивации команды.
18. Мотивация партнеров юридической фирмы: основные подходы.
19. Способы преодоления эмоционального и профессионального выгорания юриста.
20. Виды и формы коммуникации в юридическом бизнесе.
21. Особенности он-лайн коммуникации в сфере юриспруденции.
22. Основные правила ведения переговоров.
23. Подходы к построению переговорных стратегий.
24. Структура юридического заключения.

25. Виды юридических заключений.
26. Правовое заключение как вид юридического консультирования.
27. Особенности написания заключений для неюристов.
28. Legal design: понятие и значение.
29. Способы установления контакта с клиентом.
30. Правила юридической консультации.
31. Этапы юридической консультации.
32. Особенности представления интересов клиентов на переговорах.
33. Особенности представления интересов клиентов в суде.
34. Происхождение психотипов, степени их проявления.
35. Возможности визуальной психодиагностики основных психотипов.
36. Сочетаемость психотипов. Трудносовместимые психотипы.
37. Виды конфликтов, причины конфликтов, динамика конфликта.
38. Стратегии поведения в конфликте.
39. Понятие кросс-культурных коммуникаций.
40. Проблема соотношения языка и культуры.
41. Традиции и эмоции в разных культурах.
42. Особенности невербального поведения в разных культурах.
43. Основные характеристики общего и стратегического менеджмента.
44. Особенности применения SWOT-анализа.
45. Система целей компании.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа слушателя в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Слушатель показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Слушатель показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Слушатель показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Слушатель показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях,



	увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Слушатель показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Слушатель владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Слушатель показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Слушатель показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

70 баллов из 100 слушатель может набрать по результатам текущего контроля успеваемости.

Шкала перевода оценки для зачета:

- Слушателю выставляется оценка «не зачтено», если слушатель набрал менее 40 баллов,

- оценка «зачтено» выставляется при условии, если слушатель набрал от 40 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

К сдаче зачета допускаются слушатели, набравшие не менее 40 баллов по итогам текущего контроля успеваемости.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023).

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.09.2023).
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 04.08.2023).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 13.06.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.06.2023).
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023).
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 04.08.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023).
8. Федеральный закон от 31.05.2002 N 63-ФЗ. (ред. от 24.07.2023) «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023).
10. Федеральный закон от 30.12.2008 г. N 316-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «О патентных поверенных».

## 7.2. Основная литература

1. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519052>
2. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг : учебник и практикум для вузов / А. Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07316-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512424>
3. Кашанина, Т. В. Корпоративное право : учебное пособие для вузов / Т. В. Кашанина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-0890-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510572>
4. Предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Г. Ф. Ручкина [и др.] ; под редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14490-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520114>
5. Психология делового общения: учебник для студентов вузов / И.И. Аминов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 287 с.
6. Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 322 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06003-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514458>
7. Профессиональные навыки юриста : учебник для вузов / Е. Н. Доброхотова [и др.] ; под общей редакцией Е. Н. Доброхотовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03333-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511729>



### **7.3. Дополнительная литература**

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Эксмо, 2020
2. Владимир Владимирович Репин // Бизнес-процессы Моделирование, внедрение, управление
3. Егидес А. Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности. – М.: АСТ-Пресс Книга, 2008
4. Лабунская В.А. Не язык тела, а язык души! Психология невербального выражения личности. - Ростов н/Д: Феникс, 2009
5. Рапохин Н.П. Прикладная психология: учебное пособие. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007
6. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: Эксмо, 2017.
7. Скабелина Л.А. Практикум по психологии профессиональной деятельности адвоката. – М.: Издательский центр Университета имени О.Е.Кутафина (МГЮА), 2015
8. Чалдини Р. Психология влияния. - СПб.: Питер, 2020
9. Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности : учебник и практикум для вузов / Г. Б. Морозов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13130-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514995>
10. Расопова, Н. И. Медиация : учебное пособие для вузов / Н. И. Расопова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14347-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519929>
11. Weske, M. Chapter 1: Introduction // Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. — Springer Science & Business Media, 2012. — P. 1–24. — ISBN 9783642286162. (англ.)
12. Kock, N.F. Chapter 2: What Is a Process? // Process Improvement and Organizational Learning: The Role of Collaboration Technologies. — Idea Group Publishing, 1999. — P. 17–28. — ISBN 9781878289582. (англ.)

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. Сайт Президента Российской Федерации <http://www.kremlin.ru/>
2. Сайт Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru/government/>
3. <http://www.alfrf.ru>
4. <http://www.zakon.ru>
5. <http://www.fparf.ru>
6. <http://www.rudela.ru>

### **7.5. Справочные системы**

1. <http://pravo.gov.ru/> - Официальный портал правовой информации
2. [www.nnir.ru/](http://www.nnir.ru/) - Российская национальная библиотека
3. [www.nns.ru/](http://www.nns.ru/) - Национальная электронная библиотека
4. [www.rsi.ru/](http://www.rsi.ru/) - Российская государственная библиотека
5. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
6. <http://www.garant.ru/> - Гарант

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля**

Для проведения занятий и промежуточной аттестации по модулю в традиционной форме необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Для проведения очных занятий и промежуточной аттестации по модулю с применением дистанционных образовательных технологий используется система дистанционного обучения РАНХиГС: <https://lms-dpo.ranepa.ru/>

Технические требования:

- 1) Высокоскоростной доступ к сети «Интернет» (скорость не ниже 1,5 Мбит/с);
- 2) Наличие оборудования со следующими характеристиками:
  - Компьютеры или ноутбуки с установленным браузером: Internet Explorer 9 или выше; Safari 7 или выше; Mozilla Firefox 27 или выше; Opera 11.6 или выше; Google Chrome 18 или выше.
  - Планшеты на ОС Android 4.x или выше; iPad2, iPad3, iPad Air, The New iPad на iOS 6.x или выше; на ОС Windows RT.

Мобильные телефоны.

Занятия проводятся на платформе ZOOM по предоставленной ссылке.

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей: персональные компьютеры, пакеты прикладных программ SPSS/PC+STATISTIKA, программный комплекс ТЕСТУНИВЕРСАЛ, системы дистанционного обучения «Прометей» и WebSoft, компьютерная система «e-Learning-IDOX», СУБД MS Access, правовые базы данных «КонсультантПлюс», «Гарант», «Кодекс», «Эталон», комплекс компьютерных моделей социально-политических процессов (разработка РАНХиГС).

В учебном процессе используется следующее лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint); Adobe Reader; Microsoft Silverlight; Google Chrome; Юридическая база Консультант плюс – (все базы); Юридическая база Гарант (все базы); 1С Enterprise 8.2 50; 12 Wolfram Mathematica 8; Project Expert 7.55; Microsoft Project 2010; Microsoft Visio 2010 VM; Adobe Photoshop.

Слушателям обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Для слушателей Академии доступны следующие информационные базы:

Англоязычные информационные ресурсы:

- EBSCO;
- IMF elibrary;
- Oxford Handbooks Online;
- World Bank Elibrary;
- Wiley Online Library;

Русскоязычные информационные ресурсы:

- eLIBRARY.RU;
- Google Scholar (Google Академия);
- Polpred.com Обзор СМИ;
- Интернет-сервис «Антиплагиат»;
- Система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК»;
- Университетская библиотека ONLINE\$
- Электронная библиотека издательского дома «Гребенников».

Каждый слушатель обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде (сайт: <http://migsu.ranepa.ru/portal>), которая обеспечивают возможность индивидуального доступа для каждого слушателя из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет, как на территории РАНХиГС, так и вне ее. Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

☐ доступ к учебным планам, рабочим программам модулей, практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;

☐ фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

☐ проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

☐ формирование электронного портфолио слушателя, в том числе сохранение работ слушателя, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

☐ взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих. Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.