BULLETIN
KEMEROVO STATE UNIVERSITY
POLITICAL, SOCIOLOGICAL AND ECONOMICS

оригинальная статья

Детерминанты социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях

Пелых Арина Юрьевна
Новосибирский государственный университет экономики и управления, Россия, Новосибирск
https://orcid.org/0000-0002-2220-1386
Arina.pelykhh@gmail.com

Поступила 18.02.2022. Принята после рецензирования 23.03.2022. Принята в печать 28.03.2022.

Аннотация: Принципы и методика принятия управленческих решений в адвокатских образованиях нормативно не закреплены и разрабатываются исключительно представителями адвокатуры. Поэтому осуществление ими своевременной оценки воздействия различных факторов влияет на возможность института реализовывать стратегическое планирование и принимать управленческие решения. Цель – описать детерминанты, способные вызвать значительные социально-управленческие трансформации в адвокатуре. Методы социологического исследования: анкетирование и экспертный опрос среди представителей адвокатского сообщества. Сформулированы три детерминанты социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях: трансформация рынка труда, изменение перечня востребованных компетенций, распространение искусственного интеллекта и программного обеспечения. Приведены основания для рассмотрения этих явлений в роли детерминант, а также их основные черты. Представлены примеры, которые иллюстрируют начало процесса трансформации. Описано представление о том, по какой причине в адвокатуре в процессе трансформаций потеряют свою значимость некоторые классические принципы управления. Статья содержит предложения по структурированному и поэтапному изменению порядка управления адвокатскими образованиями, рекомендации для адвокатов по подготовке к воздействию детерминант.
Ключевые слова: адвокатура, социально-управленческие трансформации, стратегическое планирование, детерминанты, четвертая промышленная революция, рынок труда, компетенции, искусственный интеллект

Цитирование: Пелых А. Ю. Детерминанты социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 180–186. https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-180-186

full article

Social and Managerial Transformations in Advocacy Organizations

Arina Yu. Pelykh
Novosibirsk State University of Economics and Management, Russia, Novosibirsk
https://orcid.org/0000-0002-2220-1386
Arina.pelykhh@gmail.com

Received 18 Feb 2022. Accepted after 23 Mar 2022. Accepted for publication 28 Mar 2022.

Abstract: The principles and methods of managerial decision-making in advocacy organizations are not legally fixed and are developed exclusively by representatives of the bar. Therefore, their timely assessment of the impact of various factors affects the ability of the advocacy to carry out strategic planning and make managerial decisions. The research objective was to describe the determinants that can cause significant socio-managerial transformations in advocacy organizations. The author conducted two types of sociological research among representatives of the advocacy community: questionnaire and expert survey. The research revealed three determinants of social and managerial transformations in advocacy organizations: the transformation of the labor market, the change in the list of required competencies, the spread of artificial intelligence and software. The article presents the grounds for considering these phenomena as determinants, their main features, and examples that illustrate the beginning of the transformation process. The article contains proposals for a structured and step-by-step change in the management of legal entities, as well as some recommendations for preparing for the impact of these determinants. The article also describes the idea of why some classical principles of management lose their significance in the bar in the process of transformations.
Keywords: advocacy, social and managerial transformations, strategic planning, determinants, the fourth industrial revolution, labour market, competencies, artificial intelligence

 © 2022. Автор(ы). Статья распространяется на условиях CC BY 4.0 International License

Citation: Pelykh A. Yu. Social and Managerial Transformations in Advocacy Organizations. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2022, 7(2): 180–186. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-180-186

Введение

Различные аспекты адвокатской деятельности представляют интерес для исследователей [1], однако их фокус внимания, как правило, сосредоточен на вопросах профессиональной юридической помощи и принципах адвокатуры [2]. Анализ адвокатов как особой профессиональной группы представлен в исследованиях лишь нескольких авторов – А. П. Казуна, А. А. Яковлева и Е. А. Ходжаевой [3; 4]. Проблематика социальных трансформаций отражена в работах К. Поланьи [5], Э. Тоффлера [6], П. Штомпки [7], ведущих отечественных ученых Т. И. Заславской [8], В. А. Ядова [9], Н. И. Лапина [10] и др. Трансформации различных сфер общественной жизни посвящено значительное число работ.

В основу управления адвокатскими образованиями заложен принцип самоуправления[1]. Ни государственные органы, ни органы местного самоуправления, ни частные организации не имеют возможности оказывать влияние на принятие управленческих решений в данном типе организаций. В адвокатуре отсутствует управленческий аппарат, назначенный органами государственной власти или иными лицами вне адвокатского сообщества. Поэтому управленческие решения в адвокатских образованиях принимаются исключительно представителями данной профессиональной группы.

Руководители адвокатских образований, будучи глубоко вовлеченными в правозащитную деятельность и сосредоточенными на текущих вопросах, могут не придавать должного значения либо недооценивать влияние детерминант, способных вызвать значительные трансформации в адвокатских образованиях.

Понимание сущности изменений даст возможность руководителям и иным адвокатам, принимающим управленческие решения, своевременно расставить приоритеты и сформировать стратегию развития исходя из того, какое влияние детерминанты могут оказать на деятельность адвокатского образования.

Целью настоящей статьи является описание детерминант, которые в обозримом будущем станут причиной социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях, а также предложение рекомендаций для адвокатов по подготовке к их воздействию.

Литература, на которую ссылается автор, посвящена четвертой промышленной революции[2]: описанию общих процессов и трансформатных технологий. Указанная революция обусловливает вытеснение человека техникой [11] и, как следствие, беспрецедентные изменения парадигм в социуме, экономике, бизнесе и на уровне личности [12].

Результаты изменений выступают предметом многочисленных дискуссий. Тем не менее научное сообщество единодушно разделяет точку зрения о неизбежном изменении структуры занятости, рынка труда и востребованных обществом компетенций работников [13]. В результате цифровизации спрос на работников с низкой и средней квалификацией снизится. Кроме этого, будет происходить все больший разрыв между новыми и старыми методами, которые используются в работе. Поэтому помимо профессиональных компетенций появится необходимость владеть цифровыми компетенциями [14], иметь склонность к быстрому самообучению, управлению вниманием, обладать кросс-культурностью, экологичностью мышления и многими другими новыми компетенциями [15; 16].

В качестве основных технологических трендов рассматриваются технология больших данных, дополненная реальность, облачные вычисления, цифровое клонирование и искусственный интеллект [17].

В сфере управления и юриспруденции основной идеей автоматизации выступает автоматизация рутинных процессов. Технологии находятся в процессе быстрых изменений, ближайшей тенденцией будет выступать внедрение решений на основе искусственного интеллекта.

Методы и материалы

В апреле 2021 г. автор провел сплошное социологическое исследование методом анкетирования, в котором приняли участие 340 адвокатов и работников адвокатских образований Новосибирской области. Вопросы были направлены на получение информации о том, какие существуют модели принятия управленческих решений в адвокатских образованиях; как происходит принятие решений; какое влияние оказывают внешние и внутренние факторы на принятие управленческих решений в рамках адвокатского образования; какими качествами должен обладать адвокат, принимающий управленческие решения; получают ли адвокаты образование в области управленческой деятельности; поощряют ли руководители адвокатских образований инициативу в вопросах принятия управленческих решений.

С апреля по декабрь 2021 г. был проведен экспертный опрос среди 20 руководителей адвокатских образований Новосибирской области. В рамках экспертного опроса

[1] Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ. ФЗ № 63-ФЗ от 31.05.2002 г. *СПС КонсультантПлюс*.

[2] Яницкий О. Н. Размышления над книгой Клаус Шваб. Четвертая промышленная революция: перевод с английского. М.: Э, 2017. 208 с. с илл. (с предисловием Германа Грефа). *Официальный портал ИС РАН*. 27.03.2017. 6 с. URL: http://www.isras.ru/publ.html?id=4972 (дата обращения: 01.02.2022).

автором получены мнения в отношении того, какие методологические подходы необходимо использовать при разработке и принятии управленческих решений; как часто приходится принимать решения, которые требуют значительного времени на анализ ситуации и выбор альтернатив; принятие каких решений наиболее затруднительно.

Результаты

Согласно результатам сплошного исследования, в настоящее время сложились следующие системы управления: треть опрошенных (36,0 %) указала на то, что в их адвокатском образовании решения принимаются руководителем единолично; 32,0 % респондентов сообщили, что у них принято принимать решения коллегиально; 13,0 % отметили, что принятие решений в их адвокатском образовании осуществляется отдельными лидерами; у 4,0 % респондентов полномочия по принятию решений в различных направлениях разделены между адвокатами адвокатского образования. При этом, с точки зрения 91,2 % работников, управленческие решения учитывают интересы большинства адвокатов.

50,0 % опрошенных полагают, что руководитель адвокатского образования поощряет инициативу коллектива в вопросах принятия управленческих решений; 19,8 % – что такая инициатива предполагается априори.

Отвечая на вопросы, касающиеся ролей в принятии управленческих решений, 55,2 % респондентов указали, что выступают инициатором разработки решений; 57,1 % – принимают участие в разработке решений; 19,0 % – ограничиваются оказанием консультационной помощи при принятии решений.

К числу внешних факторов, наиболее влияющих на принятие управленческих решений в адвокатских образованиях, относятся политика государства (ответ «часто» – 30,9 %), социально-экономические условия (ответ «почти всегда» – 37,0 %), правовая культура российского общества (ответ «часто» – 25,3 %). Такие факторы, как социокультурные условия (ответ «редко» – 32,2 %), отношение с органами власти (ответ «редко» – 30,3 %) и осуществление экспертной деятельности (ответ «редко» – 28,9 %), оказывают, по мнению адвокатов, незначительное влияние. К числу сильнейших внутренних факторов можно отнести личностный фактор (по совокупности ответов на несколько вопросов анкеты). Этот фактор включает в себя личные качества, знания, опыт, мировоззрение адвокатов.

Оценивая качества, которыми должен обладать адвокат, принимающий управленческие решения, респонденты отметили рациональность и системность (по 68,0 %), инициативность (61,2 %), решительность (59,2 %), гибкость и коммуникабельность (по 55,3 %). Кроме того, названы требовательность, стремление к саморазвитию, активность, целеустремленность, эмпатия и осторожность.

Такие данные свидетельствуют о том, что в адвокатских образованиях превалируют две основные стратегии принятия управленческих решений: авторитарная и коллегиальная. Несмотря на то, что коллегии адвокатов могут насчитывать несколько десятков сотрудников, корпоративная культура предполагает активное участие каждого работника в деятельности образования, и решения принимаются с учетом интересов большинства. В вопросах принятия управленческих решений члены адвокатских образований обладают высоким уровнем самоорганизации и проактивной позицией. Неудивительно, что рациональность, системность и инициативность были отмечены как наиболее значимые качества управленцев.

Руководствуясь проведенным количественным исследованием, экспертными опросами руководителей адвокатских образований и обзором литературы, сформулируем основные детерминанты социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях.

1. Изменение рынка труда

Исследователи отмечают наличие процессов по коренной трансформации занятости, а также структуры профессий и трудовых отношений. Эти изменения связывают с началом четвертой промышленной революции [12] и постепенным переходом к «Обществу 5.0» [18]. Развитие технологий влияет на занятость и востребованность компетенций, выступая во многих сферах причиной замещения широкого перечня профессий на программное обеспечение и техническое оснащение. В результате рынок труда претерпит значительные изменения: работники, выполняющие технические задачи, монотонную однообразную работу, интеллектуальные задачи небольшой сложности, будут вынуждены искать себе новые занятия. Эксперты Всемирного экономического форума прогнозируют, что соотношение задач, выполняемых людьми и машинами, значительно изменится в пользу последних. К профессиям, которые могут быть подвержены автоматизации, относятся и юристы [19].

На примере изменений, произошедших в течение пяти последних лет, можно с уверенностью говорить о том, что указанные факторы оказывают влияние на управленческие процессы в адвокатуре. Так, в условиях пандемии COVID-19 все судебные органы перешли на электронную форму приема документов: исковых заявлений, жалоб, ходатайств и др. Широкое распространение получили сервисы по обмену официальными электронными документами. Это отразилось на структуре занятости стажеров и помощников адвокатов: значительное количество времени, уходившее на доставку документов в суды, освободилось в пользу выполнения более интеллектуально значимых задач. В перспективе это изменение приведет к уменьшению времени, необходимого для накопления юридических профессиональных навыков. В то же время адвокатам требуется приобретение техники и освоение программного обеспечения, необходимого для передачи документов в суды и обмена электронными документами.

В 2020 г. в арбитражных судах произошли изменения, связанные с появлением и широким распространением судебных онлайн-заседаний. Для участия в таких заседаниях в любом арбитражном суде страны требуются лишь компьютер и веб-камера, что существенно сокращает временные и экономические затраты на ведение дел в суде.

Этот трансформационный процесс вызвал социально-управленческие изменения для адвокатов, заключающиеся в необходимости нового позиционирования: конкуренция среди адвокатских образований шагнула далеко за пределы региона; доверители сравнивают профессиональное мастерство и конкурентные преимущества адвокатских образований, находящихся в иных регионах, поскольку больше не несут командировочные расходы на проезд, проживание и пр.

Небывалый рост числа программного обеспечения и онлайн-сервисов создает спрос на адвокатов новой специализации: в сфере защиты данных и интеллектуальной собственности, оформления маркетплейсов и в других развивающихся сферах. Руководителям адвокатских образований необходимо выбирать, как реагировать на запросы рынка, где и чему обучать адвокатов.

Беря за основу черты научной организации управления Ф. У. Тейлора [20], выделим продиктованные потребностью общества изменения в управлении адвокатскими образованиями, которые необходимо осуществить управленцам:

1. Отслеживать структуру изменений в околоюридической среде, брать на себя прогностическую функцию для выработки новых подходов к организации труда, распределению задач, внедрению автоматизированных систем и программного обеспечения.

2. Скорректировать критерии отбора персонала и адвокатов; установить единую систему обучения, распространяющуюся на весь коллектив. Как правило, каждый адвокат самостоятельно выбирает специализацию и подход к повышению квалификации. Однако процессы изменений усиливают значимость быстрого освоения новых узкоспециализированных знаний и навыков, поэтому необходимо создавать образовательную стратегию всего образования.

3. Внедрять методы эффективной работы во все процессы, протекающие в адвокатском образовании.

4. Высококвалифицированные кадры испытывают потребность в самореализации, поэтому стоит оценить возможность внедрения управленческих процессов, в которых смогут участвовать все заинтересованные адвокаты адвокатского образования, с распределением ответственности за результаты на всех, кто был задействован в принятии решений.

2. Обновление перечня востребованных компетенций

В управлении особое значение имеет прогнозирование спроса на компетенции. Такие компетенции, как знание законодательства и владение навыками коммуникации, становятся недостаточными для поддержания профессиональной эффективности в условиях активного внедрения программного обеспечения и искусственного интеллекта (особенно при увеличении конкуренции на рынке юридических услуг на фоне распространения дистанционной занятости). Необходимость соответствия требованиям доверителей подталкивает адвокатов к глубокой личной трансформации.

Долгое время доминирующей компетенцией адвокатов выступала социально-коммуникативная [21], которая заключается в знании нормативных актов, социальной перцепции, понимании психологии межличностных взаимодействий и владении техниками акмеологического воздействия в профессиональных целях [22].

В связи с трансформациями в обществе конкурентоспособными будут профессионалы, обладающие развитыми «человеческими» компетенциями, поскольку маловероятно, что в ближайшем будущем они будут автоматизированы. К таким компетенциям относятся гибкость, прогнозирование на несколько шагов вперед, креативность, эффективное мышление, эмоциональный интеллект, умение принимать решения, понимать процессы, творческий подход к задачам, самостоятельность [23]. Такие компетенции приобрели важное значение в работе в условиях неопределенности во время пандемии [24]. Можно сказать, что вектор востребованности сместится в сторону нестандартного мышления и «человеческих» компетенций.

Несмотря на формальное отсутствие дефицита специалистов в адвокатуре, несоответствие трудовых компетенций требованиям нового времени может привести к профессиональному кризису профессии. Подобный кризис в настоящее время преодолевает смежная профессия – нотариат. Рост официальных полномочий и технического оснащения нотариальных контор провели четкое разделение между теми, кто смог освоить новшества и использует их в повседневной деятельности, и теми, кто не справился и сократил свой перечень услуг до минимального числа простейших операций. Так, одни и те же нововведения оказали диаметрально противоположный эффект на специалистов в зависимости от наличия / отсутствия у них необходимых компетенций: одним помогли открыть новые удобные и востребованные услуги, а других отбросили на 15–20 лет назад.

Разрыв между компетенциями, существующими в настоящее время, и теми, которые будут востребованы в ближайшем будущем, ставит перед управленцами задачи по разработке политики управления обучением персонала, поскольку для формирования любых знаний и навыков требуется время. Такая политика может быть разработана на основе теории воспроизводства человеческого капитала М. Р. Басемейера и К. Трампуша, теоретико-методологический подход которой опирается на классификацию систем формирования навыков. Согласно данной теории, человеческий капитал выступает особым видом ресурса, который невозможно ощутить или увидеть, но его эффективное

использование обеспечивает экономический рост предприятия. Капитал проявляется в форме знаний и навыков конкретного человека, которые формируются последовательно продолжительное время [25].

3. Распространение искусственного интеллекта и программного обеспечения

Непрерывное технологическое совершенствование обусловливает рост привлечения компьютерных технологий для решения различных задач. Зарубежные коллеги уже столкнулись с тем, что программное обеспечение составляет конкуренцию юристам и забирает их функции, такие как поиск схожих прецедентов и информации по обстоятельствам дела, составление простых документов, прогнозирование исхода дела, поиск информации по заданным параметрам и подготовка материалов дела [26].

В российской социальной реальности распространение юридического программного обеспечения еще не столь широко, однако сервисы уже берут на себя функции по поиску информации, расчету сроков, конструированию документов и сбору информации о юридических лицах. В настоящее время технологии заняли нишу поиска и обобщения информации, а интеллектуальную обработку информации автоматизировать пока не удалось.

Наиболее ярким примером является трансформация юридической функции в банковской сфере. Так, в одном из отечественных банков внедрение робота-юриста позволило высвободить три тысячи рабочих мест с рутинным функционалом[3]. В 2020 г. такой робот готовил более трехсот тысяч юридических заключений в месяц[4]. Робот обрабатывал большие массивы данных, распознавал и извлекал юридически значимую информацию из документов и готовил исковые заявления. Ввиду уникального функционального назначения адвокатуры такие роботы пока не составляют конкуренцию адвокатам, однако с дальнейшим развитием искусственного интеллекта это уже не кажется фантастическим сценарием.

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company, которая специализируется на решении задач по стратегическому управлению, на основании своего исследования пришла к выводу, что 69 % работы помощников юристов и 23 % работы юристов может быть автоматизировано[5].

Составление юридических документов, консультирование и судебные споры небольшой сложности станут прерогативой искусственного интеллекта. Повсеместное распространение цифровых технологий и вытеснение работников интеллектуального труда программным обеспечением повлекут создание новых видов бизнес-процессов. Безусловно, указанные обстоятельства оказывают влияние на управленческие процессы в адвокатуре.

Заключение

В качестве детерминант, способных вызвать социально-управленческие трансформации в адвокатских образованиях, описаны такие процессы, как глобальные изменения рынка труда, переориентация в вопросах актуальных компетенций, распространение искусственного интеллекта и программного обеспечения.

Каждый из перечисленных процессов имеет взаимосвязь с текущими факторами, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений. Так, смена актуальных компетенций корреспондирует с внутренним фактором – личностным. А распространение искусственного интеллекта, программного обеспечения и глобальные изменения рынка труда относятся к фактору социально-экономических условий, окружающих адвокатуру, и в некоторой степени к личностному фактору.

Следует учитывать, что в результате действия указанных детерминант в адвокатуре начнут терять свою значимость отдельные классические принципы управления. В настоящее время такими принципами признаются разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства (командования), единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала [27].

Технические нововведения в адвокатуре и повышение экспертности могут нивелировать значимость принципов следующим образом: принцип *дисциплина* выступает атрибутом повиновения, однако в условиях высокой конкуренции и смены востребованных компетенций предпочтение в сотрудничестве будет отдаваться тем, кто обладает высокой внутренней мотивацией и не нуждается в системе контроля. Принципы *единство распорядительства, единство руководства* и *централизация* уступят место структурированности [28], при которой происходит распределение полномочий, прав и обязанностей между структурными элементами организации.

Многие изменения представляются довольно значительными. Трансформация, происходящая одновременно в нескольких сферах, усложняет и без того непростую задачу по адаптации адвокатских образований к изменениям. В связи с этим изменение порядка управления адвокатскими образованиями лучше всего организовать

[3] Робот «Сбербанка» сделал более 2,5 млн юридических заключений. *Право.ru*. 12.10.2020. URL: https://300.pravo.ru/news/226533/ (дата обращения: 28.02.2022).

[4] Божко М. Сбербанк передаст работу 3 тыс. сотрудников роботам-юристам. *РБК*. 12.01.2017. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5877b2979a79478752358fb9 (дата обращения: 28.02.2022).

[5] Робот, а не человек: как искусственный интеллект перестроит работу юристов. *Право.ru*. 03.08.2016. URL: https://pravo.ru/story/view/131655/ (дата обращения: 03.02.2022).

структурированно: поэтапно, прогнозируя изменения и направления развития, с учетом факторов, ориентированных на изменения в важных сферах деятельности адвокатских образований. Внимания требуют вопросы переподготовки кадров, обучения новым компетенциям, увеличения затрат на внедрение программного обеспечения. Решения должны принимать во внимание ресурсные ограничения, что подразумевает сбалансированный подход к реализации образовательной стратегии и внедрению программного обеспечения. Уже сегодня при разработке стратегических решений адвокатам следует учитывать необходимость социально-управленческих трансформаций ввиду воздействия перечисленных детерминант.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.
Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Диссертационные исследования проблем адвокатуры и адвокатской деятельности, сост. А. В. Рагулин, М. С Шайхуллин, Д. В. Петров. М.: Юрлитинформ, 2012. 376 с.
Dissertation research on the problems of advocacy and lawers, comps. Ragulin A. V., Shaikhullin M. S., Petrov D. V. Moscow: Iurlitinform, 2012, 376. (In Russ.)
2. Воронов А. А. Системный подход к исследованию адвокатуры и науки об адвокатуре. *Евразийская адвокатура*. 2013. № 1. С. 135–140.
Voronov A. A. System approach to legal profession research and sciences about legal profession. *Evrazijskaya advokatura,* 2013, (1): 135–140. (In Russ.)
3. Казун А. П., Яковлев А. А. Российские адвокаты: становление профессионального сообщества в несовершенной институциональной среде. *Общественные науки и современность*. 2014. № 6. С. 39–56.
Kazun A. P., Yakovlev A. A. Russian lawyers: the establishment of professional community in imperfect institutional environment. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, 2014, (6): 39–56. (In Russ.)
4. Казун А. П., Ходжаева Е. А., Яковлев А. А. Адвокатское сообщество России. *Модернизация экономики и общества:* докл. XVI Апрельской Междунар. науч. конф. (Москва, 7–10 апреля 2015 г.) М.: НИУ ВШЭ, 2015. 121 с.
Kazun A. P., Khodzhaeva E. A., Yakovlev A. A. Lawyers' community in Russia. *Economic and social development*: Proc. XVI April Intern. Sci. Conf., Moscow, 7–10 Apr 2015. Moscow: NIU VShE, 2015, 121. (In Russ.)
5. Поланьи К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени. СПб.: Алетейя, 2002. 320 с.
Polanyi K. *The great transformation: the political and economic origins of our time*. St. Petersburg: Aleteiia, 2002, 320. (In Russ.)
6. Тоффлер Э. Третья волна. М.: АСТ, 2004. 781 с.
Toffler A. *The third wave: the classic study of tomorrow*. Moscow: AST, 2004, 781. (In Russ.)
7. Штомпка П. Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс, 1996. 416 с.
Sztompka P. *The sociology of social change*. Moscow: Aspekt Press, 1996, 416. (In Russ.)
8. Заславская Т. И. Социетальная трансформация российского общества: деятельностно-структурная концепция. 2-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2003. 568 с.
Zaslavskaya T. I. *Societal transformation of Russian society: activity and structural conception*. 2nd ed. Moscow: Delo, 2003, 568. (In Russ.)
9. Социальные трансформации в России: теории, практики, сравнительный анализ, ред. В. А. Ядов. М.: Флинта, 2005. 583 с.
Social transformations in Russia: theories, practices, comparative analysis, ed. Yadov V. A. Moscow: Flinta, 2005, 583. (In Russ.)
10. Лапин Н. И. Пути России: социокультурные трансформации. М.: ИФ РАН, 2000. 194 с.
Lapin N. I. *The ways of Russia: sociocultural transformations*. Moscow: RAS Institute of Philosophy, 2000, 194. (In Russ.)
11. Гулин К. А., Усков В. С. Тренды четвертой промышленной революции (рецензируется: Шваб К. Четвертая промышленная революция: монография: пер. с англ. М.: Э, 2017. 208 с.: ил.). *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2017. Т. 10. № 5. С. 216–221. https://doi.org/10.15838/esc.2017.5.53.15
Gulin K. A., Uskov V. S. Trends of the fourth industrial revolution (a review of the monograph: Schwab K. The fourth industrial revolution. Translated from English. Moscow: E, 2017. 208 p., ill. . *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2017, 10(5): 216–221. (In Russ.) https://doi.org/10.15838/esc.2017.5.53.15
12. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Э, 2017. 208 с.
Schwab K. *The fourth industrial revolution*. Moscow: E, 2017, 208. (In Russ.)
13. Иванова С. В., Иванов О. Б. Перспективы развития образования в условиях четвертой промышленной революции. *ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика*. 2019. № 6. С. 7–30. https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10120
Ivanova S. V., Ivanov O. B. Prospects of education development in the context of the fourth industrial revolution. *ETAP: Ekonomicheskaya Teoriya, Analiz, Praktika*, 2019, (6): 7–30. (In Russ.) https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10120

14. Балог М. М., Демидова С. Е., Троян В. В. Влияние цифровизации экономики на рынок труда. *ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика*. 2021. № 5. С. 60–74. https://doi.org/10.24412/2071-6435-2021-5-60-74
Balog M. M., Demidova S. E., Troyan V. V. The impact of digitalization of the economy on the labor market. *ETAP: Ekonomicheskaya Teoriya, Analiz, Praktika*, 2021, (5): 60–74. (In Russ.) https://doi.org/10.24412/2071-6435-2021-5-60-74
15. Пешкова Г. Ю., Самарина А. Ю. Цифровая экономика и кадровый потенциал: стратегическая взаимосвязь и перспективы. *Образование и наука*. 2018. Т. 20. № 10. С. 50–75. https://doi.org/10.17853/1994-5639-2018-10-50-75
Peshkova G. Yu., Samarina A. Yu. Digital economy and recruitment potential: strategical interconnection and prospects. *Obrazovanie i nauka*, 2018, 20(10): 50–75. (In Russ.) https://doi.org/10.17853/1994-5639-2018-10-50-75
16. Frey C. B., Osborne M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, 114: 254–280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019
17. Давыденко Д. Ю. Обзор технологических трендов индустрии 4.0 и их влияние на управление персоналом. *Инновационная наука*. 2021. № 5. С. 95–97.
Davydenko D. Iu. Overview of technological trends in industry 4.0 and their impact on human resources management. *Innovatsionnaia nauka*, 2021, (5): 95–97.
18. Пелых В. Я. Финансы 4.0 как идея цифровой трансформации финансовой сферы. *Мир экономики и управления*. 2020. Т. 20. № 2. С. 134–148. https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-2-134-148
Pelyh V. Ya. Finance 4.0 as the idea of digital transformation of the financial sector. *World of Economics and Management,* 2020, 20(2): 134–148. (In Russ.) https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-2-134-148
19. Дорофеева М. А. Применение образовательной технологии модели Liberal Arts and Sciences при подготовке юристов. *Теоретическая и прикладная юриспруденция*. 2021. № 2. С. 21–29. https://doi.org/10.22394/2686-7834-2021-2-21-29
Dorofeeva M. A. Educational technology of the Liberal Arts and Sciences model application in the training of lawyers. *Theoretical and Applied Law*, 2021, (2): 21–29. (In Russ.) https://doi.org/10.22394/2686-7834-2021-2-21-29
20. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
Taylor F. W. *The principles of scientific management.* Moscow: Kontrolling, 1991, 104. (In Russ.)
21. Гагарин К. Н., Кириченко А. В. Социально-коммуникативная компетенция адвоката. *Акмеология*. 2015. № 3. С. 53–54.
Gagarin K. N., Kirichenko A. V. Socio-communicative competence of councel. *Akmeologiia*, 2015, (3): 53–54. (In Russ.)
22. Байрамуков Р. М. Психологические особенности личностного профиля юриста в исполнительской деятельности: теоретические аспекты. *Проблемы современного педагогического образования*. 2020. № 66-2. С. 301–304.
Bayramukov R. M. Psychological features of the personal profile of a lawyer in executive activity: theoretical aspects. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniia*, 2020, (66-2): 301–304. (In Russ.)
23. Гриц Д., Гусев А., Киселёв Е., Сабукевич Ю., Сорокина А., Ралько В. Навыки современного юриста: soft skills, повышающие эффективность и качество жизни. М.: М-Логос, 2021. 459 с.
Grits D., Gusev A., Kiselev E., Sabukevich Iu., Sorokina A., Ralko V. *Skills of a modern lawyer: soft skills that increase efficiency and quality of life*. Moscow: M-Logos, 2021, 459. (In Russ.)
24. Volini E., Schwartz J., Eaton K., Mallon D., Van Durme Y., Hauptmann M., Scott R., Poynton S. *2021 Deloitte Global Human Capital Trends. The social enterprise in a world disrupted: leading the shift from survive to thrive*. Deloitte Development LLC, 2020, 64.
25. Busemeyer M. R., Trampusch C. The comparative political economy of collective skill formation. *The political economy of collective skill formation*, eds. Busemeyer M. R., Trampusch C. Oxford: Oxford University Press, 2012, 3–38. https://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199599431.003.0001
26. МакГиннис Д. О., Пирс Р. Дж. Великий подрыв: как искусственный интеллект меняет роль юристов в оказании юридических услуг. *Актуальные проблемы экономики и права*. 2019. Т. 13. № 2. С. 1230–1250. https://doi.org/10.21202/1993-047X.13.2019.2.1230-1250
McGinnis J. O., Pearce R. G. The great disruption: how machine intelligence will transform the role of lawyers in the delivery of legal services. *Actual Problems of Economics and Law*, 2019, 13(2): 1230–1250. (In Russ.) https://doi.org/10.21202/1993-047X.13.2019.2.1230-1250
27. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Центр. ин-т труда, 1923. 122 с.
Fayol H. *Administration industrielle et générale*. Moscow: Tsentr. in-t truda, 1923, 122. (In Russ.)
28. Козырь Н. С. Системные свойства организации. *Гуманитарные научные исследования.* 2015. № 7-2. URL: https://human.snauka.ru/2015/07/12042 (дата обращения: 03.02.2022).
Kozyr N. S. System properties of the organization. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniia*, 2015, (7-2). URL: https://human.snauka.ru/2015/07/12042 (accessed 3 Feb 2022). (In Russ.)