

УДК 316.4.066

Адвокатура: специфика принятия управленческих решений**Ильиных С.А.**

Доктор социологических наук, профессор,
заведующая кафедрой социологии
Новосибирского государственного университета экономики и управления

Пелых А.Ю.

Аспирант кафедры социологии
Новосибирского государственного университета экономики и управления,
адвокат адвокатского бюро «Солларс»



В статье рассматривается проблематика вопросов, связанных с содержательной стороной принятия управленческих решений в адвокатуре. Обосновывается, что адвокатура является закрытым для социологов юридическим сообществом. Специфика принятия управленческих решений обусловлена тем, что адвокатура не относится к государственным органам власти. Она является независимой и самоуправляемой структурой. В адвокатуре имеет место полисубъектность в принятии управленческих решений. Приводятся эмпирические примеры принятия управленческих решений адвокатами.

Ключевые слова: адвокат, адвокатура, управленческие решения, юридическое сообщество, самоуправляемая структура

Понятие «управленческие решения» обычно используется в контексте наиболее эффективного варианта достижения поставленной цели. Стоит отметить, что сегодня принятие управленческих решений рассматривается многоаспектно. Учитываются содержательная, организационная, социологическая, психологическая и другие стороны. К этому стоит добавить непрерывно изменяющийся социокультурный, информационный контекст, влияющий на характер принимаемого управленческого решения.

В рамках социологического подхода проблематика принятия управленческих решений наиболее полно представлена работами А.И. Пригожина [1; 2]. В социологии управления появился ряд работ, в которых освещаются разнообразные аспекты, создающие поле для принятия управленческих решений [3; 4; 5].

Вместе с тем практически не представлены вопросы, связанные с содержательной стороной принятия управленческих решений конкретными субъектами. В частности, в социологии управления не исследуется проблематика принятия управленческих решений в адвокатуре.

Прежде всего, это связано с тем, что адвокатура является достаточно закрытым для социологического исследования юридическим сообществом. В настоящее время можно встретить лишь отдельные работы российских социологов, раскрывающие те или иные аспекты деятельности адвокатуры. Так, можно отметить работу «Управление процессом формирования профессиональной идентичности адвокатов как социально-профессиональной группы: социально-технологические аспекты» [6], «Социальные функции и статус адвокатуры в российском обществе» [7], «Адвокатское сообщество России» [8],

«Социальные и экономические факторы независимой деятельности адвокатов в современной России» [9], «Быть адвокатом в России: социологическое исследование профессии» [10], «Адвокаты: мобилизация права, юридические риски, доверие» [11]. Как видим, российская адвокатура практически остается мало изученной общностью в социологии. Это и актуализирует необходимость исследования адвокатуры в поле социологии, в том числе и с позиции принятия управленческих решений.

Если говорить в самом общем виде, то смысл и цель существования адвокатуры состоит в оказании юридической помощи всем, кто в таковой нуждается. Если же делать акцент на принятии управленческих решений в адвокатуре как юридическом сообществе, то можно отметить, что на этот процесс накладывается специфика ее функционирования. Во-первых, она не является одним из органов системы государственных органов власти. Иными словами, на принятие управленческих решений не оказывают воздействие органы государственной власти.

Во-вторых, она является независимой и самоуправляемой структурой. Органами адвокатского самоуправления являются Федеральная палата адвокатов, региональные адвокатские палаты субъектов Федерации, а также адвокатские образования.

В-третьих, в адвокатуре имеет место полисубъектность в принятии управленческих решений. К числу субъектов управления относятся Федеральная палата адвокатов, Совет Федеральной палаты адвокатов, Комиссия по этике и стандартам Федеральной палаты адвокатов, Президенты адвокатских палат субъектов Российской Федерации, коллегиальные органы адвокатских палат субъектов Российской Федерации (квалификационные комиссии, советы адвокатских палат и др.) и иные.

Но в то же время адвокат может быть также субъектом управления. С одной стороны, он может быть членом Федеральной палаты адвокатов или других субъектов управления. А с другой – в каждом конкретном случае адвокат принимает решения самостоятельно. «Адвокат сам определяет, какое экспертное знание, к чему и в каком количестве нужно приложить. Он решает, каким именно образом достигнуть нужного результата по делу, определяет порядок действий, дает руководства и разъяснения, то есть занимает доминирующую позицию по отношению к клиенту» [10, с.138].

Безусловно, принятие управленческих решений адвокатом отличается от принятия таковых со стороны, например, Федеральной палаты. Здесь сказывается масштаб решения задач, цели и т.д. На уровне адвоката на этот процесс оказывают влияние самые разнообразные факторы. Так, адвокаты, работающие в небольших городах, в большей мере соблюдают кооперативность по сравнению с адвокатами из крупных городов. В исследовании Т.Ю. Бочарова и

Е.Н. Моисеевой приводятся интервью адвокатов из малых городов, в которых описываются ситуации, когда на громкие для тех мест дела приезжали московские адвокаты и начинали нарушать негласные правила локального сообщества [10, с. 234]. Здесь мы можем говорить, что приезжие адвокаты принимали решения, которые не соответствовали неким сложившимся правилам работы данного юридического сообщества. И, в частности, одним из таких негласных правил было то, что не принята «рьяная» манера по отношению к оппоненту, поскольку адвокатов в таких населенных пунктах относительно немного, они друг друга хорошо знают.

Это характерно не только для российской провинции, но и для зарубежных стран. Например, исследование адвокатов сельских городков Миссури показало, что для тесного профессионального сообщества в большей мере характерно кооперативное поведение и использование максимального количества возможностей не доводить дело до открытого столкновения в суде [12].

Эти примеры позволяют отметить, что при принятии управленческих решений адвокатами необходимо учитывать, что на этот процесс оказывают воздействие отличия в повседневных условиях и практиках работы разных групп адвокатов. Стоит указать, что на принятие управленческих решений адвокатами влияет еще и феномен «сообщество практики». Сам термин был введен Л. Мэтером, К. МакИвэном и Р. Мэйманом [13, с. 236]. Он означает, что некоторые дела ведут адвокаты, у которых имеются общие интересы, сходный опыт работы и негласные правила ведения дела. Поэтому представители данной группы будут ориентироваться в своем профессиональном поле на коллег с похожим опытом, а не на некое множество юристов. Хотя при этом остается неизменной соблюдение законности.

Вероятно, имплицитно на принятие управленческих решений адвокатом может влиять и то, какая у него специализация по типам дел. Специализация на одном типе дел приводит к тому, что в большей мере совершенствуется узкое профессиональное видение и навыки, влияющие на принятие решения. Стоит отметить, что по исследованию А. Казуна и коллег среди адвокатов присутствуют чаще всего высокая специализация на одном типе дел [8, с. 24]. Так, высокая специализация на гражданском процессе у 31 % опрошенных, высокой специализацией на уголовном процессе обладают 37 % респондентов. На двойную умеренную специализацию на гражданском и уголовном процессах указали 12,5 % опрошенных. 6,8 % – умеренную на уголовном процессе, 6,1 % – на умеренную на гражданском процессе. Показательно, что всего 0,7 % адвокатов обладают высокой специализацией на административном процессе, 0,6 % отметили умеренную на административном, 2 % высказались в пользу двой-

ной умеренной специализации на гражданском и административном процессе. Достаточно интересным является то, что у адвокатов, имеющих опыт работы одновременно и в правоохранительных органах, и в коммерческой сфере и/или государственном секторе наблюдается высокая специализация на гражданском (31,9 %) и уголовном процессе (34,1 %), а также совмещение двух и более типов дел (34,1 %) [8]. Как видим, опыт работы в разных сферах формирует широту и глубину профессионального анализа.

Итак, на принятие управленческих решений адвокатами оказывает влияние множество факторов, при этом часть из которых даже не осознается. Для проверки данного положения нами был проведен экспертный опрос адвокатов в марте-апреле 2021 г. в Новосибирске. В опросе приняли участие 8 экспертов из разных адвокатских образований. Требования к экспертам: статус адвоката – не менее 5 лет.

Всем экспертам задали четыре идентичных вопроса: 1. Может ли адвокат принимать управленческое решение? Если да, то в чем? 2. Если Вы принимаете решение, на что Вы опираетесь в первую очередь? 3. Приведите примеры наиболее интересных или сложных для принятия управленческих решений? 4. Какие препятствия могут быть при принятии решений?

Отвечая на первый вопрос, эксперты сошлись во мнении, что все адвокаты принимают управленческие решения. При этом они обозначили несколько сфер принятия управленческих решений. Так, адвокаты С. и П. указали, что *«решения принимаются в рамках адвокатского образования и в рамках деятельности адвокатской палаты»*. По мнению адвоката У., *«в силу статуса, адвокаты являются равноправными партнерами, однако адвокаты новой формации “бизнес-стратегии” принимают решения не только в отношении своей деятельности, но и организуют направление деятельности коллег»*. Адвокат В. отметил, что *«управленческие полномочия адвоката схожи с управленческими полномочиями менеджера или руководителя, если адвокат возглавляет адвокатское образование или работает в рабочей группе»*. Адвокат Д. также указал, что *«управленческие решения могут приниматься при работе в команде, если в функции адвоката входит принятие решений по вопросам управления: формирования проектной группы, определении стратегии и тактики работы по проекту, определении размера вознаграждения и другие»*. Адвокат Л. полагает, что *«управленческие решения могут быть рассмотрены в контексте управления коллективом, определения вида дел, которые готов вести адвокат (его специализация), а также решения в отношении подхода к конкретному делу – выбор стратегии»*. Адвокат Т. указал, что *«адвокат может принимать управленческие решения при выборе тактики ведения дела в суде»*. Адвокат А.

отметила, что существуют случаи, когда адвокату не стоит принимать управленческих решений: *«адвокату следует уклониться от принятия решений за своих доверителей»*, однако указала, что при этом необходимо подробно объяснить доверителю *«возможные варианты управленческих решений, их последствия, плюсы и минусы»* для того, чтобы доверитель мог принять решение самостоятельно. Таким образом, можем видеть, что эксперты придерживаются мнения, что адвокаты принимают управленческие решения по аналогии с принятием решений менеджерами, сфера распространения таких решений – от управления коллективом до управления процессом защиты интересов доверителя.

Отвечая на второй вопрос, адвокат Л. указала, что *«в основе всех ее управленческих решений лежит анализ данных, поскольку при решении всех задач: от управления персоналом до определения стратегии по делу, необходимо рассматривать все возможные сценарии развития и их вероятность, оценить их плюсы и минусы»*. Для решения сложных вопросов адвокат составляет карту прогноза ситуации. Адвокат Д. сообщил, что *«опирается на интересы, мнения и пожелания лиц, чьи интересы необходимо соблюсти при принятии управленческих решений, а также проводит рекогносцировку»*. Кроме этого, по его мнению, *«оптимальное решение должно быть рассчитано на долгосрочный, а не краткосрочный эффект»*. Адвокат В. в принятии решений опирается на прагматизм, а также на то, насколько эффективно решение позволит достичь цели. Адвокаты У., П. и С. были единодушны во мнении, что опираются на свой опыт и мнение коллег. Адвокат А. указала, что *«исходит из оценки соотношений плюсов и минусов последствий решений»*. Таким образом, обобщая ответы на этот вопрос можно сказать, что адвокаты достаточно тщательно подходят к принятию управленческого решения, составляя карту прогноза ситуации и ориентируясь на долгосрочный результат.

В качестве примера наиболее интересных управленческих решений адвокат У. указала *«решения в области правового просвещения населения и осведомления адвокатской деятельности в медиа-пространстве»*. К числу наиболее сложных управленческих решений адвокат Д. относит *«развитие новых направлений адвокатской практики и инвестиции в них»*. Адвокат В. – *«вопросы распределения клиентских поручений внутри адвокатского образования»*. Кроме этого, к числу наиболее сложных вопросов оба адвоката относят вопросы кадровой политики адвокатских образований. Адвокат Л. отметила, что одни из самых сложных решений – это *«определение стратегии по делам с несколькими линиями защиты»*. В качестве примера привела кейс по защите интересов предприятия, работающего с государственным оборонным заказом, в рамках

которого удалось добиться победы благодаря ряду нетривиальных решений. Адвокат А. указала, что наиболее сложными к принятию относятся такие решения, которые «подвергают третьих лиц риску негативного исхода». Адвокат Т. указал, что наиболее сложными решениями для него являются те, по которым необходимо принять решение «здесь и сейчас» без возможности все тщательно взвесить. Подводя итог по примерам сложных управленческих решений адвокатами, можем отметить, что, безусловно, их принятие требует высокого уровня профессионализма, способности адвоката мыслить категориями «предвидения» в ситуации неопределенности.

Отвечая на четвертый вопрос, адвокаты С. и Д. к числу препятствий отнесли недостаток ресурсов, а также нежелание вовлеченных лиц разбираться в ситуации. Адвокаты Д. и В. указали, что принятию управленческих решений препятствуют недостаточность или некорректность информации, необходимой для принятия решения. Кроме этого, адвокат В. указал, что на принятие решений оказывает негативное влияние эмоциональная вовлеченность и конфликт личных интересов с интересами иных лиц. Адвокат У. отметила сложность в выборе решения, которое бы учитывало мнение всех участников коллектива. Адвокат Л. полагает, что помехами при принятии решений могут выступать вопросы во взаимодействии с доверителями, вызванными непониманием или нежеланием последних понимать специфику юридической отрасли. Адвокат Т. указал на недостаток времени для анализа ситуации, отсутствие ориентиров и противоречие целей вовлеченных в принятие решений лиц. Адвокат П. отметила, что порой разногласия могут возникнуть и на этапе исполнения решений. К примеру, ввиду разного подхода лиц, принимающих решения и лиц, исполняющих такие решения.

Подведем итоги. Принятие управленческих решений является важным аспектом управления организации, в том числе юридической. Однако, если исследование этого вопроса в образовательных, медицинских, производственных и иных организациях не вызывает больших сложностей, то изучение принятия управленческих решений в адвокатуре достаточно проблемно. В большей мере адвокатура является закрытым для исследования юридическим образованием. Проведенное эмпирическое исследование адвокатов обогащает социологию управления в понимании того, каким образом в адвокатуре принимаются управленческие решения. Результаты исследования показывают, что адвокаты принимают управленческие решения по аналогии с принятием решений менеджерами, составляют карту прогноза ситуации, ориентируются на долгосрочный результат, мыслят категориями «предвидения» в ситуации неопределенности.

Литература:

1. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
2. Пригожин А.И. Управленческие идеи. Вы какое положение на рынке хотите знать? Как для этого должна измениться Ваша организация? – М.: Ленанд, 2015. – 471 с.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 496 с.
4. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. – М.: Форум, Инфра-М, 2017. – 400 с.
5. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения. – М.: Феникс, 2019. – 224 с.
6. Акопян А.В. Управление процессом формирования профессиональной идентичности адвокатов как социально-профессиональной группы: социально-технологические аспекты: автореф. дис. ... канд. социол. наук. – СПб., 2009. – 24 с.
7. Басов Ю.М. Социальные функции и социальный статус адвокатов и адвокатуры в современном российском обществе: состояние, проблемы, перспективы // Социальная политика и социология. – 2011. – № 2. – С. 89-101.
8. Казун А. Ходжаева Е. Яковлев А. Адвокатское сообщество России. Доклад ИАПР НИУ ВШЭ и ИПП ЕУ. СПб.; М., 2015. – URL: https://pravo.ru/store/doc/doc/Doklad_advokats_all.pdf (дата обращения: 01.03.2021).
9. Казун А.П. Социальные и экономические факторы независимой деятельности адвокатов в современной России: автореф. дис. канд. социол. наук. – М., 2018. – 24 с.
10. Бочаров Т.Ю., Моисеева Е.Н. Быть адвокатом в России: социологическое исследование профессии – СПб.: Изд-во Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2017. – 278 с.
11. Ильиных С.А. Пельх А.Ю. Адвокаты: мобилизация права, юридические риски, доверие // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2020. – № 2. – С. 63-72.
12. Landon D.D. Clients, Colleagues, and Community: The Shaping of Zealous Advocacy in Country Law Practice // Law & Social Inquiry. – 1985. – № 10 (1). – С. 81-111.
13. Mather L. M., McEwen C. A., Maiman R. J. Divorce Lawyers at Work: Varieties of Professionalism in Practice. – Oxford; NY: Oxford University Press, 2001.

Advocacy: the Specifics of Managerial Decision-Making

Ilinykh S.A., Pelykh A. Yu.

Novosibirsk State University of Economics and Management

In the article authors discuss the idea that the issues related to the content side of managerial decision-making in the legal profession are almost not investigated. It's proved that The bar is a legal community that is closed to sociologists. The specifics of making managerial decisions are due to the fact that the bar doesn't belong to the state authorities. It's an independent and self-governing structure. There is a polysubjectivity of making managerial decisions in the advocacy. The article provides empirical examples of management decision-making by attorneys.

Key words: attorney, advocacy, management decisions, legal community, self-managed structure

