

УДК 04.21.61

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-207-211

**Управленческие практики адвокатов на примере функционирования комиссии по молодежной политике****Пелых А.Ю.**

Аспирант кафедры социологии

Новосибирского государственного университета экономики и управления

**Ровбель С.В.**Кандидат экономических наук, доцент кафедры социологии  
Новосибирского государственного университета экономики и управления

*Адвокатура функционирует на основе принципов самоуправления и независимости. Эффективность реализации этих принципов зависит от качества принимаемых управленческих решений в адвокатуре. Актуальность темы исследования обусловлена недостаточной степенью изученности принятия управленческих решений в адвокатуре. В ходе исследования были использованы результаты опроса 394 адвокатов и работников адвокатских образований Новосибирской области, а также экспертного интервью с председателем Комиссии по молодежной политике. В статье дано описание специфики управленческих практик, присущих адвокатуре, сделан вывод о наличии трансформаций управленческих методов на примере кросс-региональных дебатов молодых адвокатов. На основании теоретических подходов обосновано, что коллективные обсуждения, предшествующие принятию управленческих решений, способствуют улучшению качества принимаемых решений. На основе полученных данных сделан вывод о том, что внедрение нестандартных методов принятия решений, таких как участие комиссии по молодежной политике в принятии управленческих решений, позволяет адвокатуре адаптироваться к изменениям и повышать качество принимаемых решений.*

**Ключевые слова:** адвокатура, управление, принятие решений, системный подход, кросс-региональные дебаты, инкрементальное принятие решений

**Для цитирования:** Пелых А.Ю., Ровбель С.В. Управленческие практики адвокатов на примере функционирования комиссии по молодежной политике // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 207–211. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-207-211.

Адвокатской деятельностью является квалифицированная юридическая помощь, оказываемая на профессиональной основе лицами, получившими статус адвоката в установленном законом порядке, физическим и юридическим лицам в целях защиты

их прав, свобод и интересов, а также обеспечения доступа к правосудию [1].

Создавая институт адвокатуры, государство выступает гарантом прав и свобод граждан, обеспечивая потребность общества в защите интересов

граждан пред лицом государственных органов, организаций и иных граждан. Адвокатура позволяет получать информацию об общественных интересах и потребностях в сфере права. С точки зрения граждан, институт адвокатуры обеспечивает потребность общества в правовой защите. Судебное производство, в особенности уголовный процесс невозможны без участия адвокатов. В данных правоотношениях адвокатура создает преграду для злоупотребления властью государством.

Адвокатское сообщество создано и функционирует на основе принципов независимости и самоуправления, поэтому принятие управленческих решений осуществляется непосредственно адвокатами. Государственные органы, общественные объединения, органы исполнительной власти и иные лица не вправе влиять на принятие решений в адвокатуре, в том числе диктовать методы принятия решений и вопросы, требующие оценки.

Принятие решений в адвокатуре связано с культурой, принципами и ценностями адвокатуры. В теории организационной культуры Э. Шейн [2, с. 77] указывал, что коллективные представления группы, возникающие в процессе функционирования, а также при разрешении различных проблем при адаптации к изменениям внешней среды определяют культуру организации, т.к. устойчивые и успешные представления закрепляются и передаются новым членам группы. В указанной теории организационная культура имеет три уровня (ценности; базовые предположения; артефакты и символы), третий из которых представляет собой внешние проявления организационной культуры. В адвокатуре таким третьим уровнем, отражающим культуру адвокатуры, выступают традиционные способы принятия управленческих решений – на всероссийских съездах адвокатов, на региональных конференциях адвокатов, на собраниях региональных Советов адвокатских палат и т.д.; артефактом, отражающим принципы и ценности адвокатуры, выступает Кодекс профессиональной этики адвокатов.

Культура, принципы и ценности адвокатуры относятся к внутренним факторам принятия решений. Однако адвокатура как институт правозащиты является частью более широкого социально-экономического контекста. Поэтому для принятия взвешенных решений в адвокатуре необходимо учитывать устройство и направленность решений в смежных институтах, принимать во внимание изменение внешних условий, социальной действительности, текущего места адвокатуры в системе правозащитных органов, достижений технического прогресса и многое другое. В теории систем Л. Бергаланфи [3, с. 15] указывал, что для выявления закономерностей развития и функционирования системы порой требуется познание законов другой, не зависимой от нее системы. Аналогичный подход применим к

адвокатуры, для ее верного развития требуется понимание принципов поведения, детерминант преобразований и векторов развития социально-экономического контекста. Руководствуясь системным подходом, в процессе управления адвокатское сообщество должно учитывать как перечисленные внутренние, так и внешние факторы.

Актуальность исследования управления в адвокатуре связана с недостаточной степенью изученности этого вопроса. Исследования в области адвокатуры сосредоточены на правозащитной деятельности и описании портрета адвокатуры; теоретические и эмпирические исследования, посвященные управлению в адвокатуре, практически отсутствуют [4, с. 84], системный анализ управления в адвокатуре не проводился. В то же время исследование процесса принятия управленческих решений в институте, функционирующем на принципах самоуправления и независимости, может позволить найти пути качественного улучшения такого процесса, что, в свою очередь, может оказать влияние на качественное улучшение правозащитной деятельности.

В январе – апреле 2021 г. и декабре 2024 г. авторы провели исследование, в котором приняли участие 394 адвокатов Новосибирской области. Результаты опроса свидетельствуют о наличии сложной структуры в адвокатуре, взаимодействие элементов которой не сводится к отношениям власти-подчинения. Среди прочего был сделан вывод о наличии специфики в принятии управленческих решений: во-первых, в адвокатуре имеет место полисубъектность лиц, принимающих управленческие решения; во-вторых, наличие индивидуальной и коллективной работы при принятии управленческих решений [5, с. 182].

В настоящей статье будут исследованы управленческие практики адвокатов на примере функционирования Комиссии по молодежной политике. Такие комиссии создаются при многих региональных Адвокатских палатах. Членство в комиссии добровольное и не подразумевает внесение или получение оплаты, в состав участников могут войти молодые по стажу адвокаты в возрасте до 35 лет. Цели создания комиссий в разных регионах могут быть разными, но, как правило, они связаны с социально активными мероприятиями адвокатуры, новым взглядом на неразрешенные вопросы, изучением истории, поддержанием корпоративных традиций адвокатуры и повышением профессионального мастерства.

В 2024 г. председатель Комиссии по молодежной политике Новосибирской области согласилась пройти экспертное интервью. На вопрос о миссии и цели Комиссии по молодежной политике эксперт указал, что *«изначально комиссия создавалась как структура, включающая только молодых адвокатов, и именовалась “Совет молодых адвокатов”*. Целями

совета было работа с детьми, молодёжью, продвижении интересов молодых адвокатов. Однако в последствии задачи Совета молодых адвокатов расширились, Совет был переименован в Комиссию и сейчас фактически является той структурой Адвокатской палаты Новосибирской области, которая объединяет все адвокатское сообщество путём проведения различных совместных мероприятий, вовлекая многих адвокатов не только из состава комиссии к решению различных вопросов».

На вопрос о том, как Комиссия по молодежной политике взаимодействует с другими органами Адвокатской палаты, эксперт указал, что «Комиссия непосредственно подчиняется решениям Совета адвокатской палаты и президенту адвокатской палаты Новосибирской области. Ни одно мероприятие не проходит без согласования. Совет тесно взаимодействует со всеми структурами палаты по различным направлениям».

Эксперт отметил, что Комиссия по молодежной политике поддерживает профессиональное развитие молодых по стажу адвокатов: «Мы совместно с куратором Адвокатской палаты по вопросам обучения находим спикеров, сами организовываем обучающие мероприятия, как для молодых, так и немолодых адвокатов, стажёров, помощников».

В качестве вызовов, стоящих перед Комиссией, эксперт указал Объединение адвокатского сообщества. По мнению эксперта, цель Комиссии по молодежной политике лежит в «области формирования будущего адвокатуры, в объединении адвокатуры, т.к. объединенная адвокатура – это сильная корпорация, способная продвигать и отстаивать свои интересы».

Ответы эксперта свидетельствуют о том, что Комиссия по молодежной политике была создана для целей, не связанных с принятием решений в адвокатуре. Однако под воздействием высокой динамичности и неопределенности среды, в которой принимаются управленческие решения, методы принятия решений в адвокатуре также не остаются статичными. В результате естественных трансформаций за несколько лет Комиссия по молодежной политике стала участвовать в принятии управленческих решений. Так, в 2024 г. в адвокатуре появился новый способ принятия решений – через кросс-региональные дебаты Комиссий по молодежной политике.

Такая трансформация произошла в связи с тем, что, как правило, молодые адвокаты не ограничены опытом и предубеждениями, свойственными старшему поколению, что позволяет им мыслить нестандартно, предлагать новые идеи и подходы к решению проблем. Молодые адвокаты, как правило, более технически подкованы, что позволяет им рассуждать и предлагать новые методы защиты доверителей, предлагать новые способы коммуникации, оптимизировать и оцифровывать рабочий процесс.

Адвокатура представляет собой ту сферу, где повышение эффективности работы возможно за счет человеческих ресурсов – за счет удовлетворения социальных мотивов и потребностей адвокатов в успехе, причастности к власти и управлению, признанию и уважении. Представляется, что если в ходе решения задач, стоящих перед адвокатурой, адвокаты будут удовлетворять указанные социальные потребности, то они будут иметь мощный внутренний стимул для работы над решением таких задач. Концепция управления «Теория У» МакГрегора базируется на том, что в мотивах поведения людей присутствуют социальные потребности в самовыражении: возможность выступить с инициативой, проявить изобретательность, заявить о себе [см.: 6, с. 97]. То есть работники действуют, руководствуясь внутренними стимулами, а не в связи со страхом быть наказанным за невыполненные обязательства.

Таким образом, помимо очевидных преимуществ привлечения представителей молодых адвокатов к принятию решений, существует возможность повысить качество принимаемых решений за счет того, что участие в такой деятельности отвечает внутренним социальным интересам и потребностям адвокатов, в связи с чем такие адвокаты участвуют в принятии решений с максимальной вовлеченностью и самоотдачей.

Примером решения задач, стоящих перед адвокатурой, на основе внутренних мотивов и целей адвокатов выступают кросс-региональные дебаты Комиссий по молодежной политике. Летом 2024 г. состоялся очередной Всероссийский конгресс молодых адвокатов, на котором дебаты проходили впервые. В дебатах участвовали 16 команд молодых адвокатов из разных регионов страны – членов Комиссий по молодежной политике. Перед командами были поставлены восемь актуальных вопросов для заключения соглашений об оказании юридической помощи в электронном виде; о возможности существования формы адвокатского образования в виде коммерческой организации; о необходимости подтверждения статуса адвоката через определенные промежутки времени; о необходимости использования ордера адвоката; о наделении адвокатов правом получения сведений, составляющих медицинскую тайну.

По указанным темам длительное время на разных уровнях адвокатского сообщества проходят дискуссии. Дебаты были призваны найти новые аргументы для уже существующих позиций, а также попробовать найти принципиально новые подходы к решению указанных вопросов.

Эксперт отметил, в ходе дебатов «членам Комиссий по молодежной политике удалось найти интересные подходы к решению давних задач. На дебатах присутствовали президент Федеральной

палаты РФ и президенты большого числа региональных адвокатских палат, они безусловно будут использовать результат этих дебатов в ходе дальнейшего принятия официальных решений по этим вопросам».

Применение подобного подхода является допустимым и оправданным с точки зрения теории управления. Согласно концепции самообучающейся организации П. Сенге [см.: 7, с. 116], существует модель организации, где на всех уровнях управления используется преданность людей делу и их нацеленность на саморазвитие. Развитие таких организаций происходит в результате воплощения нескольких принципов: обучение организации происходит за счет постоянного индивидуального развития и обучения каждого сотрудника, в организации происходит свободный обмен информацией, сотрудники могут выстраивать гипотезы, пригодные для воплощения, участвуют в формировании коллективного мнения о направлении развития организации [8, с. 600].

Вовлечение адвокатов разных уровней в процесс принятия решений и обеспечение возможности обмена опытом оправдано также с точки зрения теории группового принятия решений [9, с. 213] и коллективного интеллекта [10, с. 3]. Согласно этим теориям, вовлечение широкой группы специалистов способствует улучшению качества принятия решений, так как коллективный интеллект, возникающий в ходе обмена опытом и мнениями, позволяет учитывать большее число факторов.

Дискуссии на разных уровнях адвокатского сообщества демонстрируют развитие методов принятия решений, обеспечивающих вовлечение широкого круга адвокатуры, и готовность сообщества учитывать разнообразные точки зрения при принятии решений.

Следует отметить, что, согласно теории инкрементального процесса принятия решений, предложения Комиссий по молодежной политике на дебатах являются самостоятельным этапом принятия управленческих решений. Так, согласно указанной теории, модель принятия решений состоит из трех стадий: определение круга проблем, разработки множества альтернатив управленческих решений и выбора оптимального решения [11, с. 199].

Институт адвокатуры, как отмечалось выше, выступает важным механизмом защиты прав и свобод граждан. Принятие управленческих решений в адвокатуре оказывает существенное влияние на эффективность работы всего института. Системный подход, предложенный Л. Берталанфи, позволяет рассматривать адвокатуру как часть более сложной социальной системы, в которой управление должно учитывать как внутренние, так и внешние факторы. Методы принятия управленческих решений в адвокатуре со временем изменяются, подстраиваясь под динамичность внешней среды. Это

находит свое отражение в применении экспериментальных и нестандартных методов, таких как кросс-региональные дебаты, которые помогают адвокатускому сообществу искать новые подходы к решению актуальных проблем.

Дискуссии среди Комиссий по молодежной политике свидетельствуют о применении модели самообучающейся организации. Вовлечение молодых адвокатов в процесс принятия решений имеет особое значение, так как это позволяет не только привнести свежие идеи и применить технологические решения, но и удовлетворить социальные потребности молодых адвокатов, что, в свою очередь, влияет на их готовность и высокие внутренние стимулы к участию в такой деятельности. Применение теории коллективного интеллекта также подтверждает, что вовлечение более широкого круга специалистов в процесс принятия решений улучшает их качество. Обмен опытом между адвокатами из разных регионов позволяет учитывать различные подходы, выявлять потенциальные риски на ранних этапах и минимизировать возможные негативные последствия. Внедрение нестандартных методов принятия решений, таких как участие Комиссии по молодежной политике в принятии управленческих решений, позволяет адвокатуре адаптироваться к изменениям и повышать качество принимаемых решений.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 31.05.2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» // СПС Гарант.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. 330 с.
3. Соколов М.А. Системный подход как исследовательская программа в творчестве Л. Берталанфи // Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки. 2022. № 2. С. 5–17.

4. Ильиных С.А. Адвокатура: специфика принятия управленческих решений // Вестник экономики, права и социологии. 2021. № 2. С. 84–88.
5. Пельх А.Ю. Детерминанты социально-управленческих трансформаций в адвокатских образованиях // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. С. 180–186.
6. Ильиных С.А. Социология управления: роль зарубежных школ в становлении // Идеи и идеалы. 2015. № 2(24). Т. 1. С. 94–106.
7. Идрисова А.Р. Понятие самообучающейся организации // Вестник Вятского государственного университета. 2009. № 1–4. С. 115–117.
8. Широина Е.М. Организация как объект изменений // Экономика и управление. 2020. № 26 (6). С. 597–605.
9. Аймаутова Н.Е. Специфика группового принятия решения // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2003. № 4–5. С. 213–218.
10. Славин Б.Б. Технологии коллективного интеллекта // Проблемы управления. 2016. № 5. С. 2–9.
11. Сазонов А.А. Особенности моделей теории принятия решений // Достижения вузовской науки. 2015. № 19. С. 195–200.

### **Management Practices of Attorneys on the Example of the Functioning of the Commission on Youth Policy**

*Pelykh A.Y., Rovbel S.V.*  
*Novosibirsk State University of Economy and Management*

*The Advocacy operates on the basis of the principles of self-government and independence. The effectiveness of the implementation of these principles depends on the quality of management decisions made in the legal profession. The relevance of the research topic is due to the insufficient degree of knowledge of managerial decision-making in the legal profession. The study used the results of a survey of 394 lawyers and employees of law schools in the Novosibirsk region, as well as an expert interview with the Chairman of the Commission on Youth Policy. The article describes the specifics of management practices inherent in the legal profession, and concludes that there are transformations of management methods on the example of cross-regional debates of young lawyers. Based on theoretical approaches, it is proved that collective discussions preceding the adoption of managerial decisions contribute to improving the quality of decisions made. Based on the data obtained, it is concluded that the introduction of non-standard decision-making methods, such as the participation of the Youth policy commission in managerial decision-making, allows the bar to adapt to changes and improve the quality of decisions.*

*Keywords: advocacy, management, decision-making, Systematic approach, cross-regional debates, incremental decision-making*

