

Научная статья
<https://doi.org/10.23672/SAE.2023.50.79.022>
УДК 334.021.1



ВЛИЯНИЕ МИССИИ АДВОКАТСКОГО БЮРО НА ВЫРАБОТКУ ЕГО СТРАТЕГИИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Макаренко Н.Н.

*Национальный исследовательский университет;
«Высшая школа экономики»*

***Аннотация.** Поскольку функционирование адвокатских образований характеризуется рядом особенностей, связанных с некоммерческим характером их деятельности и дополнительными ограничениями, налагаемыми нормами профессиональной этики, стратегическое планирование деятельности таких образований также не во всем может следовать устоявшимся правилам выработки стратегии развития коммерческой компании. Таким образом, предлагаемое исследование является крайне актуальным для России, где практика управления адвокатскими образованиями, и, в частности, адвокатскими бюро, в основу организации которых положены принципы равного партнерства, в новых рыночных условиях еще только нарабатывается. Целью исследования является определение содержания и порядка осуществления стратегического планирования деятельности адвокатского бюро на основании особенностей его правового регулирования и функционирования, определяющих его ценности и миссию. Задачей исследования является определение значения миссии и ценностей для выработки стратегии развития адвокатского бюро на основе анализа зарубежного опыта функционирования аналогов адвокатского бюро. Методологическую основу исследования составляет комплекс общенаучных и частно-научных методов исследования. Такие общенаучные методы, как анализ, синтез, конкретизация, аналогия, индукция, дедукция, были использованы в работе для исследования существующих за рубежом методик стратегического планирования деятельности коммерческой компании, и, в частности, юридической фирмы исходя из определения ее миссии и ценностей, и возможности их применения в адвокатском бюро. В результате демонстрируется, что успех небольших профессиональных фирм в значительной степени зависит от уровня долгосрочного планирования их деятельности. На примере результатов исследований ряда иностранных ученых автор показывает, какое влияние может оказать миссия (программное заявление) адвокатского бюро (юридической фирмы) на выработку его стратегии, а также определение целей и задач его деятельности. Обосновывается важность программного заявления для определения направлений развития деятельности фирмы, ее потенциальной клиентуры, источников стратегического роста. На примерах из практики демонстрируется, что мис-*

сия юридической фирмы может зависеть от ее размера, специализации, клиентуры. Делается вывод о том, что адвокатскому бюро следует разработать хорошую бизнес-стратегию и эффективно ее реализовывать. Четкое определение миссии обеспечивает основу для стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегия адвокатского бюро, программное заявление, стратегическое планирование, бизнес-план, цели и задачи деятельности.

THE IMPACT OF AN ADVOCATES' BUREAU'S MISSION ON THE DEVELOPMENT OF ITS STRATEGY, GOALS AND OBJECTIVES

Natalya N. Makarenko

*National Research University the Higher School of Economic;
Higher School of Legal Studies and Management*

Abstract. *Since the functioning of the forms of legal practice is characterized by a number of peculiarities associated with the non-commercial nature of their activities and additional restrictions imposed by the norms of professional ethics, strategic planning of the activities of such practices can also not all follow the established rules of strategy development of a commercial company. Thus, the proposed research is highly relevant for Russia, where the practice of management of different forms of legal practice, and, in particular, advocates' bureaus, the organization of which is based on the principles of equal partnership, in the new market conditions is still being developed. The object of the research is to determine the content and procedure of strategic planning of the advocates' bureau's activity based on the peculiarities of its legal regulation and functioning, which determine its values and mission. The research objective is to determine the significance of the mission and values for the elaboration of the strategy of development of the advocates' bureau on the basis of the analysis of foreign best practices in functioning of analogues of the advocates' bureau. The methodology of the research is a complex of general scientific and private-scientific methods of research. Such general scientific methods as analysis, synthesis, concretization, analogy, induction, deduction, were used in the work to study the existing foreign methods of strategic planning of the commercial company, and, in particular, law firm based on the definition of its mission and values, and the possibility of their application in the advocates' bureau. As a result, it is demonstrated that the success of small professional firms largely depends on the level of long-term planning of their activities. Using the example of research results of a number of foreign scholars, the author shows how the mission (mission statement) of a law office (law firm) can influence the development of its strategy, as well as the definition of goals and objectives of its activities. The author substantiates the importance of the mission statement for determining the directions of development of the firm's activities, its potential clientele, and sources of strategic growth. The case studies demonstrate that a law firm's mission statement can depend on its size, specialization, and clientele. It is concluded that a law firm should develop*

a good business strategy and implement it effectively. A clear mission statement provides the basis for strategic planning.

Key words: strategy of the advocates' bureau, mission statement, strategic planning, business-plan, goals and objectives of law firm.

Введение.

На современном этапе многие компании осознали, что они действуют в гиперконкурентном мире быстро происходящих изменений, роста объема информации и более взаимосвязанных глобальных рынков.

Таким образом, времена, когда несколько топ-менеджеров определяли стратегический план развития компании на следующие десять лет, давно прошли.

Тем не менее, текущие условия ведения бизнеса делают «стратегическое мышление» более важным, чем когда-либо. Сегодня стратегическое планирование наиболее эффективно, если оно закладывает основу для непрерывного аналитического процесса, в ходе которого изучаются ключевые составляющие: «кто мы» как институция (особенно в свете того, кто наши конкуренты), «куда мы идем», и «что нам нужно сделать», чтобы достичь этого.

Последние тридцать лет стали периодом коренных изменений и на рынке юридических услуг, и в деятельности юридических фирм, которая все более приобретает коммерческий характер. Это потребовало от юридических фирм адаптации, подвергшей серьезной проверке традиционную концепцию юридической фирмы – причём настолько, что многие наблюдатели считают, что традиционная организация юридической фирмы более не жизнеспособна. Критики утверждают, что

классическая организация юридической фирмы больше не в состоянии справиться с огромными размерами и комплексностью, которых достигли многие крупные фирмы.

Многие задаются вопросом, не пора ли отказаться от старой модели и принять более современные формы структуры и управления. Другие, однако, возмущены ползучим (или безудержным) корпоративизмом, который, по их мнению, негативно влияет на их фирмы. Они указывают на стирание чувства и голоса партнерства, а также на бюрократические системы управления и контроля, которые отнимают ценное оплачиваемое время специалистов

Особенно серьезному давлению подвергаются небольшие юридические фирмы, традиционно основанные на партнерстве и поддерживающие свою социальную миссию. При этом необходимо учитывать, что юридические фирмы, в силу необходимости соблюдения принципов профессиональной этики, не могут в полной мере воспользоваться всем инструментарием, имеющимся в распоряжении менеджера коммерческого предприятия, в связи с чем, им приходится вырабатывать собственные подходы к управлению. В российском контексте на это налагается то, что в соответствии с российским законодательством деятельность адвокатских образований носит некоммерческий характер, что становится

дополнительным препятствием к использованию общих подходов к менеджменту при управлении адвокатским образованием. Поскольку функционирование адвокатских образований характеризуется рядом особенностей, связанных с некоммерческим характером их деятельности и дополнительными ограничениями, налагаемыми нормами профессиональной этики, стратегическое планирование деятельности таких образований также не во всем может следовать устоявшимся правилам выработки стратегии развития коммерческой компании. Однако использование программного заявления о миссии и ценностях, может быть названо среди тех приемов, которые могут быть успешно заимствованы из инструментария управления коммерческим предприятием.

Результаты.

Ряд исследований подтверждает, что большинство фирм малого бизнеса не имеют формального, письменного изложения стратегии фирмы, при этом в основном используют обобщенные стратегии роста. [1; 2; 4] При этом успех небольших профессиональных фирм в значительной степени зависит от уровня долгосрочного планирования. [5] Следует разработать хорошую бизнес-стратегию и эффективно ее реализовывать. Хорошая стратегия будет включать бизнес-план, цели в краткосрочной и долгосрочной перспективе, а также анализ отрасли и того, какое место фирма собирается в ней занять. Целью стратегии является помощь фирме в том, чтобы лучше вписаться в среду, в которой она функционирует.

Стратегия помогает развить индивидуальность фирмы и в конечном итоге получить ценных клиентов.

На основании рассмотренных в ходе исследования типов юридических фирм, можно заключить, что их миссия или понимание «бизнес-идеи», как называет это итальянский исследователь Лука Верцеллони вслед за шведским ученым Ричардом Норманном, оказывает существенное влияние не только на цели и задачи деятельности компании, а также ее бизнес-стратегию, но – самое главное – и на стратегию адвокатов работы по делам, которые у них в производстве, в подходах к работе с клиентами. Именно миссия определяет портрет клиента фирмы, те виды услуг, которые фирма предоставляет, ее позиционирование на рынке и внутреннюю организационную структуру, а также стиль и характер ее работы и взаимоотношения с доверителями.

Обсуждение.

Некоторые зарубежные исследователи характеризуют традиционную стратегию ведения бизнеса юридической компании как стратегию, в основе которой лежат прочные связи с несколькими крупными корпоративными клиентами и, соответственно, высокую зависимость от них. Подобная стратегия предусматривает наличие широкого круга компетенций, что обусловлено необходимостью юридических консультаций в различных областях и отраслях права, чтобы удовлетворить разнообразные потребности клиентов. Большинство фирм ориентировались на обслуживании клиентов в том же го-

роде или регионе, где расположено адвокатское образование, направляя временные «команды» из штаб-квартиры для решения проблем клиентов в более отдаленных местах, если это было необходимо. [6] Стабильные отношения с клиентами способствовали уверенности и гарантированному получению прибыли, что обеспечивало устойчивый рост.

Однако к последнему десятилетию прошлого века среда корпоративной юридической практики радикально изменилась, что привело к кардинальным изменениям в организации многих фирм и их бизнес-стратегии. Одним из основных изменений стало уменьшение зависимости корпоративных клиентов от юридических фирм. Долгосрочные, стабильные отношения между фирмами и клиентами, которые были характерны для корпоративной практики в прошлом, стали «редким товаром», так как компании все чаще демонстрируют готовность «покупать» юридические услуги в разных местах. В связи с этим, все большее число фирм принимают альтернативную стратегию, полагаясь на агрессивное преследование широкого круга корпоративных клиентов и предоставление специализированных юридических консультаций на ограниченной основе [7]. Очевидно, что при работе с крупными корпоративными клиентами, вопросы могут возникать не только в области корпоративного права или арбитража, но и в области уголовного права, трудового права, миграционного законодательства. Зачастую, возникает необходимость в знании даже семейного и наследственного

права, что сопряжено с влиянием на юридическую судьбу бизнеса в случае смерти или изменения семейного положения кого-либо из владельцев бизнеса. Очевидно, что решение подобных вопросов требует особой квалификации. Крупный размер, акцент на специализацию, повышенная географическая дифференциация и диверсифицированная клиентская база связаны с принятием корпоративными фирмами рационализированной стратегии ведения бизнеса.

Установление направления развития, закрепленного в миссии, помогает, предоставляя организации конечный «пункт назначения». Такое направление не определяет конкретно, как добраться до этого пункта, но позволяет гораздо легче распознать, когда организация сбивается с курса [3]. Организации формулируют свое направление развития различными способами и на различные временные горизонты. Четкое определение миссии бизнеса обеспечивает основу для стратегического планирования.

Влияние миссии юридической фирмы на выработку ее стратегии, цели и задачи деятельности продемонстрировал в своей работе 2017 года «Внутри итальянских юридических фирм» итальянский специалист в области социологии организаций Лука Верцеллони [8].

В рамках своего исследования он изучил деятельность трех итальянских юридических фирм, которые представляют три основных типа юридических фирм, существующих в Италии:

- небольшая фирма, расположенная в провинциальном городе, в которой работают три адвоката, включая владельца (Сигма);

- адвокатская фирма среднего размера, расположенная в крупном городе – столице региона, где работает 20 человек, включая 8 партнеров (Каппа);

- крупная юридическая фирма, часть международной сети, расположенная в столице страны, где работает 16 партнеров, 26 адвокатов и 29 стажеров (Омега)[9].

Верцеллони характеризует их как «ремесленную мастерскую», «традиционную» организацию, и сложное «предприятие знаний».

В результате проведенного исследования стало очевидным, что Сигма, Каппа и Омега руководствуются совершенно разными «организационными идеями», что оказывает существенное влияние на их деятельность.

Так, фирма Сигма считает своей миссией поддержку местного населения, в связи с чем, ее сотрудники не имеют четкой специализации и представляют интересы своих клиентов по широкому кругу гражданских дел, а также по уголовным делам небольшой тяжести, их клиентами являются как физические лица, так и локальный малый бизнес. В основном, фирма предоставляет индивидуальные консультации, как по делам, имеющим судебную перспективу, так и по внесудебным вопросам, даже несмотря на их возможную малую значимость. Фирма занимается как досудебным урегулированием споров, так и участием в судебном разбирательстве. Офис фирмы расположен в шаговой доступности от

местного отделения регионального суда и адвокаты фирмы в среднем участвуют в 7-8 судебных разбирательствах в неделю. Фирма осуществляет свою деятельность, основываясь на личных и прямых контактах, причем как с клиентами, так и с сотрудниками суда, и исключительно на местном уровне.

Миссия Каппы имеет очевидную «политическую коннотацию» - это защита трудовых прав работников. Фирма была учреждена профессиональными союзами и до сих пор осталась тесно с ними связанной, в связи с чем, ее клиентами в основном являются рабочие и безработные, часто иностранцы, и в основном члены профсоюзов. Сотрудники фирмы предоставляют недорогие и стандартные консультационные услуги, даже по мало значимым вопросам и, в подавляющем большинстве случаев, доводят дела до суда. Адвокаты фирмы открыто разделяют одни и те же политические и культурные ценности. Они воспринимают профессию не только как источник дохода, но и как «социальную миссию», защиту прав трудящихся, в связи с чем, сознательно берут со своих клиентов гонорары в небольшой твердой сумме (около 90-250 евро за исковое заявление), а остальные издержки стараются компенсировать за счет работодателя. Фирма занимается почти исключительно вопросами трудового права и, исходя из четкого «выбора сферы», защищает только работников, а не работодателей. Адвокаты часто оказываются вовлеченными в дело с учетом их политических позиций.

Большинство адвокатов рассматривают юридическую компанию, в которой они осуществляют свою деятельность, в качестве безальтернативного варианта и надеются остаться в этой компании на протяжении всей своей карьеры. Адвокаты стараются представлять интересы как можно большего числа клиентов, даже несмотря на то, что это сопряжено с риском проиграть несколько судебных процессов, и, как правило, они стараются понудить работодателя (оппонента) произвести выплату компенсации посредством заключения мирового соглашения или в результате вынесения судом положительного решения. В большинстве случаев адвокаты фирмы стараются вести дело таким образом, чтобы инициировать судебный процесс. Такое поведение является результатом продуманной стратегии, продиктованной, с одной стороны, желанием защищать и отстаивать права трудящихся, а с другой – стремлением реализовать «организационную идею», характерную для данной адвокатской фирмы. Такой образ действий приносит в жертву один из видов деятельности, лежащих в основе профессии адвоката, как она понимается в итальянских рамках, т.е. фильтрацию требований общества к справедливости.

Интересно с точки зрения влияния миссии на стратегию юридической фирмы также рассмотреть опыт такой фирмы, как Омега. Фирма Омега имеет прочные семейные традиции. Эта компания основана около 100 лет назад дедом действующего управляющего партнера компании. Омега пере-

жила две смены поколений руководства и несколько релокаций. Несколько лет назад Омега объединилась с другой компанией, также достаточно известной в Италии, в результате чего, стала частью международной сети. Омега растет, как по численности персонала, так и по обороту, и инвестирует значительные средства в развитие, в будущее, а именно – в своих молодых адвокатов. Надо отметить, что средний возраст адвокатов компании составляет 30-50 лет. Фирма работает под известным и узнаваемым брендом и активно инвестирует в маркетинг и внешнюю коммуникацию. Компания была одним из пионеров Италии в сфере юридической рекламы. Омега видит свою миссию в защите интересов бизнеса и предлагает услуги «по индивидуальному заказу» крупным, в том числе международным, клиентам. Фирма специализируется в сфере трудовых отношений, а именно, в сфере взаимоотношений с профсоюзами и коллективных договоров, слияний и поглощений, аутсорсинга, реструктуризации и реорганизации предприятий, due diligence, коллективных увольнений, сокращения штатов и так далее. Преимущественно, адвокаты фирмы работают во внесудебном порядке: такие дела составляют 60-70% от общего числа дел фирмы. В целом, адвокаты фирмы, чаще всего, убеждают клиентов отказаться от обращения в суд, так как фактически невозможно предсказать реальную цифру расходов, связанных с рассмотрением дела, а также сроки разрешения спора судом. Клиентами этой компании, как правило, являются крупные бизнес-группы, банки

и страховые компании. Данное адвокатское образование редко защищает физических лиц, но когда она это делает, в качестве клиентов выступают менеджеры не ниже среднего звена. В большей части судебных дел Омега выступает на стороне работодателей. Более половины клиентов компании являются иностранцами или имеют свой бизнес за рубежом; т.е, они получают выгоду от участия фирмы в международной сети, которая обеспечивает известность и обмен контактами между членами сети. Фирма имеет постоянных клиентов и работает в основном с дорогостоящими проектами, на которые направляет сформированные команды адвокатов, которые могут обеспечить комплексный подход и оперативное решение поставленных задач.

Заключение.

Адвокаты в юридических фирмах по всему миру сталкиваются с радикальными изменениями, так как успех фирмы все больше требует, чтобы фирмы работали «как крупные предприятия», а ценность адвоката измеряется, прежде всего, количеством оплачиваемых часов и количеством привлеченных клиентов. Конкуренция между

юридическими фирмами заставляет современную фирму работать как бизнес. В то же время, применительно к российским реалиям, адвокатские образования не могут в полной мере использовать весь инструментарий в сфере управления, имеющийся в распоряжении коммерческих предприятий. Однако такие элементы, как, например, стратегическое планирование, могут быть успешно использованы адвокатскими образованиями и, в частности, адвокатскими бюро. Весьма полезным для любой организации, является определение ее видения, миссии и ценностей. Эти заявления являются важными, конкретными ориентирами для будущего адвокатского бюро – они определяют цель его создания и направления дальнейшей деятельности. Выработка видения и миссии позволяет более четко определять те проекты, клиентов и направления деятельности, которые позволяют воплотить ценности бюро. Таким образом, стратегическое планирование деятельности адвокатского бюро в существенной мере зависит от того, как будут определены его миссия и ценности.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer).

The review can be provided to interested persons upon request.

Литература/References:

1. Carson, D. and S. Cromie, 2002. *Marketing and entrepreneurship in SME's: an innovative approach*. Prentice Hall, PTR;

2. Collinson, E. and E. Shaw, 2001. *Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice*. *Management Decision*, 39(9): 761-766;
3. Galavan, Robert (2004) *Doing Business Strategy*. In: O'Connor, M., Mangan, J. and Cullen, J., (Eds.) *IMI Handbook of Management*. Oak Tree Press, Cork, pp. 369-370
4. Greenbank, P., 2001. *Objective setting in the micro business*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(3): 108-127
5. *SME Annual Report.*, 2011/2012. URL: www.smeinfo.com.my (дата обращения 06.03.2023)
6. Stevens, M, 1987. *Partners with Power*. New York: McGraw-H
7. Tolbert, P. S. & Stern, R. N. (1991). *Organizations of professionals: Governance structures in large law firms*. In P. S. Tolbert & S. R. Barley (Eds.), *Research in the sociology of organizations: Vol. 8* (pp. 97-118)
8. Verzelloni, Luca, *Inside the Italian Law Firms // Sortuz. Oñati Journal of Emergent Socio-Legal Studies*. Volume 9, 2017.
9. В целях защиты персональных данных автор использовал для наименования фирм и их сотрудников псевдонимы.

Информация об авторе:

Макаренко Наталья Николаевна, докторант программы DBA, «Управление адвокатским бизнесом», Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; mail@advokat-makarenko.ru

Natalia N. Makarenko, PhD student of the DBA program, "Lawyer Business Management"; National Research University Higher School of Economics