

Реализация процессного подхода к качеству квалифицированной юридической помощи в условиях цифровизации

Аннотация. Цифровая трансформация (digital transformation) адвокатской деятельности и адвокатуры предполагает нахождение, отбор, выработку подходов, обеспечивающих перевод данных об объектах, связях и процессах реального (аналогового) мира, относящихся к соответствующей предметной области, в виртуальный (цифровой) формат. Поэтому весьма важно, чтобы описание свойств объектов, связей и процессов, подлежащих цифровизации (digitalization), было машиночитаемым (machine-readable), а «доцифровой» (аналоговый) образ таковых укладывался в парадигму информационных технологий (information technology, IT) для последующего преобразования этого образа в цифровую форму.

Цифровая трансформация адвокатской деятельности и адвокатуры не является самоцелью. Ключевым является вопрос о качестве квалифицированной юридической помощи (КЮП). Вопрос качества КЮП необходимо решать на системной основе, учитывая при этом такие функции менеджмента качества, как планирование качества (quality planning), обеспечение качества (quality assurance), управление качеством (quality control), улучшение качества (quality improvement). Разработка тематики качества (надлежащего качества) квалифицированной юридической помощи предполагает формирование на надлежащей методологической основе некоей теоретической модели с последующим ее воплощением в нормативной (нормативно-правовой) базе экосистемы адвокатуры и реализацией в корпоративной практике. Одну из таких моделей предлагает автор. В основу модели положен так называемый процессный подход.

В статье описывается сущность процессного подхода, представляется сама процессная модель качества КЮП и дается общая характеристика ее элементов. Процессная модель позволяет взглянуть на оказание КЮП через призму используемого в IT процессного подхода: дает возможность планировать оказание, оказывать и анализировать результаты оказанной КЮП в парадигме данного подхода. Автор отмечает высокий аналитический потенциал процессной модели качества квалифицированной юридической помощи и ее практическую полезность.

Ключевые слова: цифровая трансформация адвокатской деятельности и адвокатуры; цифровизация адвокатуры; квалифицированная юридическая помощь; качество квалифицированной юридической помощи; процессная модель качества квалифицированной юридической помощи.

Для цитирования: Гаврилов С. Н. Реализация процессного подхода к качеству квалифицированной юридической помощи в условиях цифровизации // Lex russica. — 2022. — Т. 75. — № 2. — С. 108–120. — DOI: 10.17803/1729-5920.2022.183.2.108-120.

© Гаврилов С. Н., 2022

* Гаврилов Сергей Николаевич, кандидат юридических наук, кандидат исторических наук, доцент, руководитель Центра внедрения и эксплуатации Комплексной информационной системы адвокатуры России Федеральной палаты адвокатов РФ
пер. Сивцев Вражек, д. 43, г. Москва, Россия, 119002
gavrilov@fparf.ru

Implementation of a Process Approach to the Quality of Expert Legal Assistance in the face of Digitalization

Sergey N. Gavrilov, Cand. Sci (Law), Cand. Sci. (History), Associate Professor, Head of the Center for the Implementation and Operation of the Integrated Information System, Russian Bar Association, Federal Chamber of Lawyers of the Russian Federation
per. Sivtsev Vrazhek, d. 43, Moscow, Russia, 119002
gavrilov@fparf.ru

Abstract. Digital transformation of legal profession and advocacy involves finding, selecting, and developing approaches that ensure the translation of data about objects, connections, and processes of the real (analog) world related to the relevant subject area into a virtual (digital) format. Therefore, it is very important that the description of the properties of objects, connections and processes subject to digitalization should be machine-readable, and the «pre-digital» (analog) image of such should fit into the paradigm of information technology (Information Technology, IT) for the subsequent transformation of this image into digital form.

The digital transformation of legal profession and advocacy is not an end in itself. The key issue is the quality of expert legal assistance. The issue of the quality of expert legal assistance must be addressed on a systematic basis, taking into account such quality management functions as quality planning, quality assurance, quality control, and quality improvement. The development of the topic of quality (proper quality) of expert legal assistance involves the formation of a certain theoretical model on an appropriate methodological basis, followed by its implementation in the regulatory (regulatory) framework of the ecosystem of advocacy and implementation in corporate practice. The author offers one of these models. The model is based on the so-called process approach. The paper describes the essence of the process approach, the process model of the quality of the expert legal assistance itself and gives a general description of its elements. The process model allows you to look at the provision of expert legal assistance through the prism of the process approach used in IT: it makes it possible to plan the provision, provide and analyze the results of the rendered expert legal assistance in the paradigm of this approach. The author notes the high analytical potential of the process model of the quality of qualified legal aid and its practical usefulness.

Keywords: digital transformation of advocacy and advocacy; digitalization of advocacy; expert legal assistance; quality of expert legal assistance; process model of quality of expert legal assistance.

Cite as: Gavrilov SN. Realizatsiya protsessnogo podkhoda k kachestvu kvalifitsirovannoy yuridicheskoy pomoshchi v usloviyakh tsifrovizatsii [Implementation of a Process Approach to the Quality of Expert Legal Assistance in the face of Digitalization]. *Lex russica*. 2022;75(2):108-120. DOI: 10.17803/1729-5920.2022.183.2.108-120. (In Russ., abstract in Eng.).

1. К постановке проблемы. Планирование и реализацию профессиональных и корпоративных процессов адвокатуры, подлежащих цифровой трансформации, следует осуществлять с учетом реалий и перспектив дальнейшего развития информационных технологий (information technology, IT), включая применение искусственного интеллекта (artificial intelligence, AI). Речь идет об уже продуцируемых и предлагаемых отраслью legal tech¹ сервисах с возможностями прикладного AI, именуемого еще узким, слабым (applied, narrow, weak), способным решать какую-либо конкретную или несколько сходных задач ин-

теллектуального свойства. В предполагаемой перспективе это должны быть IT-продукты с потенциалом универсального AI, определяемого как сильный (strong, artificial general intelligence, AGI), который в состоянии решать фактически любые задачи, относящиеся к категории интеллектуальных.

Цифровая трансформация адвокатской деятельности и адвокатуры предполагает нахождение, отбор, выработку подходов, обеспечивающих перевод данных² об объектах, связях и процессах реального (аналогового) мира, относящихся к соответствующей предметной области, в виртуальный (цифровой) формат.

¹ Legal tech — отрасль, которая специализируется на информационно-технологическом обеспечении профессиональной юридической деятельности.

² Данные согласно Стандарту SO/IEC/IEEE 24765:2010: Systems and software engineering — Vocabulary (Системная и программная инженерия. Словарь) — это «зарегистрированная информация; представление

Поэтому весьма важно, чтобы описание свойств объектов, связей и процессов, подлежащих цифровизации, было машиночитаемым (machine-readable), а «доцифровой» (аналоговый) образ таковых укладывался в парадигму IT для последующего преобразования этого образа в цифровую форму.

Цифровая трансформация (digital transformation) адвокатской деятельности и адвокатуры рассматривается нами как политика и процессы, включающие информатизацию (informatization), цифровизацию (digitalization) и автоматизацию (automation) определенных бизнес-процессов³ (business processes) и функций (function), связанных с непосредственным осуществлением адвокатской деятельности, функционированием адвокатской корпорации (включая управление ею), и позволяющие обеспечить качественно новый уровень реализации *основного* (оказание квалифицированной юридической помощи) и *обеспечивающих* (управление организациями и органами адвокатской корпорации и др.) корпоративных бизнес-процессов и функций.

Применительно к адвокатской деятельности под *бизнес-процессами* понимаются процессы, осуществляемые адвокатами, а также стажерами адвоката, помощниками адвоката, сотрудниками адвокатских образований (далее — субъекты, содействующие оказанию квалифицированной юридической помощи) при оказании квалифицированной юридической помощи и (или) в связи с таковой.

Под *бизнес-процессами адвокатуры* понимаются процессы (основные, обеспечивающие, управляющие, операционные и др.), которые обеспечивают деятельность адвокатов как членов адвокатской корпорации и субъектов, содействующих оказанию квалифицированной юридической помощи, а также функционирование Федеральной палаты адвокатов РФ, адво-

катских палат субъектов РФ и адвокатских образований как соответствующих организаций (их органов и структур) при реализации ими полномочий и функций, предусмотренных законодательными и корпоративными нормативными актами адвокатуры.

Цифровая трансформация адвокатской деятельности и адвокатуры не является самоцелью. Ключевым является вопрос о качестве квалифицированной юридической помощи.

Ранее мы неоднократно обращали внимание на проблемы, связанные с отсутствием в законодательстве понятия «качество квалифицированной юридической помощи» и законодательного толкования самого понятия «квалифицированная юридическая помощь», а также проблемы, связанные с наличием различных научных и практических подходов к данным сущностям⁴. В результате единого методологического подхода к качеству квалифицированной юридической помощи (далее — КЮП) и его (качества) менеджменту на системном уровне не выработано.

Что касается существующих в адвокатуре организационно-правовых систем (механизмов, процедур) в области качества КЮП, то они, по нашему мнению, носят фрагментарный характер с акцентуацией на функции контроля, реализуемой при осуществлении дисциплинарного производства.

Вместе с тем вопрос качества КЮП необходимо решать на системной основе, учитывая при этом такие функции менеджмента качества, как *планирование качества* (quality planning), *обеспечение качества* (quality assurance), *управление качеством* (quality control), *улучшение качества* (quality improvement).

Разработка тематики качества (надлежащего качества) КЮП предполагает формирование на надлежащей методологической основе некоей теоретической модели с последующим ее во-

фактов, понятий или инструкций в форме, приемлемой для общения, интерпретации или обработки человеком или с помощью автоматических средств».

³ Обращаем внимание на то, что термин «бизнес-процесс» употребляется нами здесь и далее не в юридическом значении (как процесс, связанный с предпринимательством, извлечением прибыли и т.п.), а как термин, принятый в лексиконе менеджмента и IT, подразумевающий под собой некие деловые процессы вне зависимости от предметной области.

⁴ См., например: *Гаврилов С. Н.* К вопросу о толковании отдельных терминов в контексте построения корпоративной системы менеджмента качества юридической помощи (услуг) в адвокатуре // Адвокатская практика. 2010. № 5. С. 4–19; *Он же.* Процессная модель качества квалифицированной юридической помощи в контексте цифровой трансформации адвокатуры // Там же. 2020. № 6. С. 9–24.

В указанных публикациях нами обосновывается тезис о том, что понятия «качество» и «квалифицированность» юридической помощи не являются тождественными.

площением в нормативной (нормативно-правовой) базе экосистемы адвокатуры и реализацией в корпоративной практике.

Полагаем, что в основу методологии качества КЮП может быть положена идеология наиболее авторитетной теории менеджмента качества — теории всеобщего менеджмента качества (total quality management, TQM), закрепленная в стандартах семейства ISO 9000⁵, которые имеют межгосударственные и национальные версии⁶.

В основу данной методологии положен так называемый *процессный подход*. В соответствии с п. 2.4 ГОСТ ISO 9000-2011 «любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс»⁷.

В пользу избрания процессной модели качества КЮП говорит и то, что существующие методологии описания бизнес-процессов на ее основе активно применяются в сфере ИТ. В частности, речь идет о методологии функционального моделирования SADT (structured analysis and design technique) и семействе соответствующих стандартов IDEF (ICAM DEFinition), позволяющих моделировать (описывать) бизнес-процессы в различных предметных областях.

В представленном материале дается общее описание процессной модели качества КЮП и ее элементов. Подробное раскрытие сущности элементов модели, связей и взаимозависимостей между ними — задача отдельных публикаций.

2. Сущность процессного подхода и процессная модель качества КЮП. Процесс представляет собой *деятельность*, вследствие которой осуществляется преобразование неких потоков (информации, материи, энергии) из *входа* в *выход* на основе *требований* и с помощью определенных *ресурсов*.

Изобразим в общем виде процессную модель оказания КЮП, на основе которой построена модель качества (рис. 1).

Процесс оказания КЮП включает в себя ряд *подпроцессов*. Например, это подпроцессы юридического консультирования, составление документов правового характера, представление доверителя в различных видах судопроизводства и т.п.

В пункте 2 ст. 2 Федерального закона от 31.05.2002 № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»⁸ (далее — Закон об адвокатуре) дается неисчерпывающий перечень видов юридической



Рис. 1

⁵ Стандарты семейства ISO 9000 разработаны Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardizing Associations, ISO).

⁶ См.: ГОСТ Р ИСО 9000-2015: Национальный стандарт РФ. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary // URL: <http://gost.ru> (дата обращения: 14.12.2021).

⁷ URL: <http://gost.ru> (дата обращения: 14.12.2021).

⁸ СПС «КонсультантПлюс».

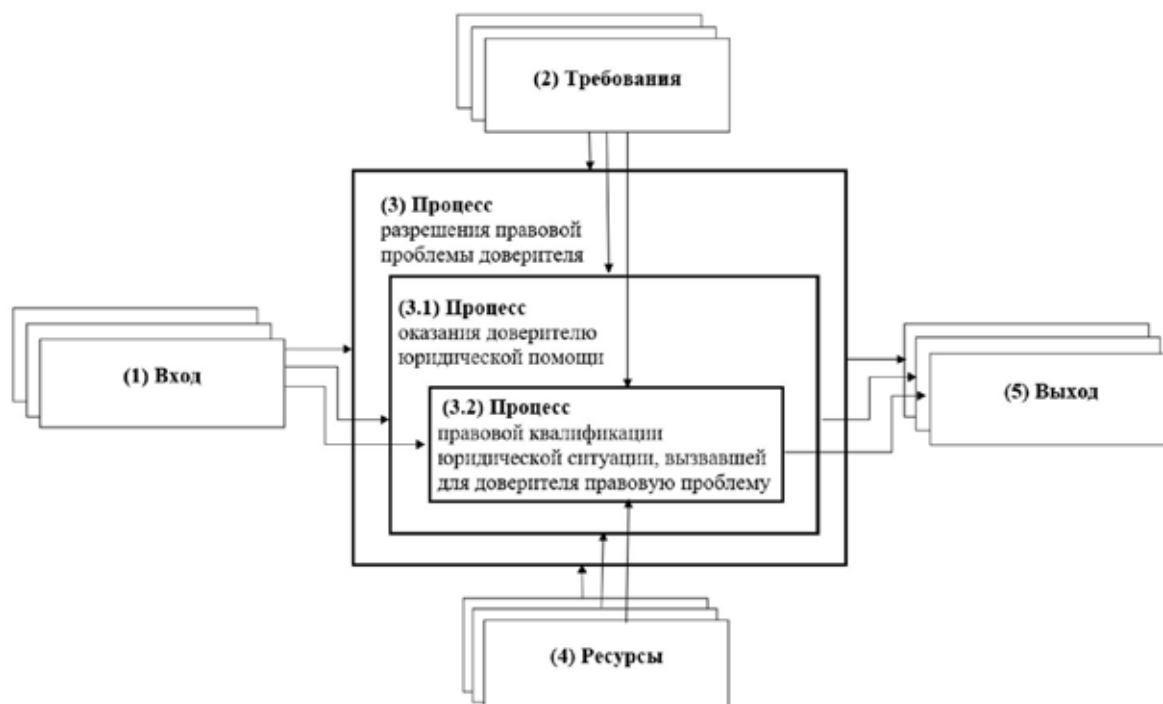


Рис. 2

помощи, оказываемой адвокатами. В сущности, все их возможно рассматривать как некие *подпроцессы* общего процесса оказания КЮП.

В свою очередь, например, *процесс юридического консультирования* как вид оказания КЮП предполагает проведение таких *подпроцессов*, как интервьюирование доверителя, сбор и анализ документов, осуществление квалификации правовой ситуации, в частности проведение анализа законодательства, юридической (судебной) практики, и др.

Одновременно и в связи с *процессом оказания КЮП* осуществляется *процесс разрешения правовой проблемы доверителя*. При этом *процесс оказания КЮП* является факультативным по отношению к *процессу разрешения правовой проблемы доверителя*.

Объем правовых (законных) средств (методов, приемов, способов) разрешения правовой проблемы доверителя, несомненно, шире, нежели объем средств, применяемых для оказания ему КЮП.

Так, к числу средств разрешения правовой проблемы можно отнести проведение переговоров, медиацию, заключение мирового соглашения, заглаживание вреда. Эти и другие действия могут быть совершены наряду с оказанием КЮП или без обращения за таковой.

В качестве иллюстрации возможно схематически изобразить отдельно три вида процессов (рис. 2): процесс разрешения правовой проблемы доверителя (3); процесс оказания КЮП доверителю (3.1); процесс правовой квалификации юридической ситуации, вызвавшей для доверителя правовую проблему (3.2).

Каждый из этих *процессов* возможно рассматривать как *подпроцесс* более общего процесса и в то же время декомпозировать его на меньшие (внутренние) подпроцессы⁹.

В таком случае возможно утверждать, что *процесс оказания КЮП* играет некую служебную роль для *процесса разрешения правовой проблемы доверителя*, осуществляется с целью получения положительного для доверителя правового результата и может являться одним из средств, содействующих разрешению правовой проблемы.

На рис. 3 процесс оказания юридической помощи и его элементы (выделены серым цветом) изображены в контексте процесса разрешения правовой проблемы.

При построении процессной модели весьма важно определить границы бизнес-процессов. Как отмечено выше, процесс разрешения правовой проблемы может включать в себя процесс оказания КЮП: с точки зрения смыслового

⁹ Например, *процесс* правовой квалификации содержит в себе *подпроцесс* сбора и анализа правоприменительной (судебной) практики по определенной категории дел.

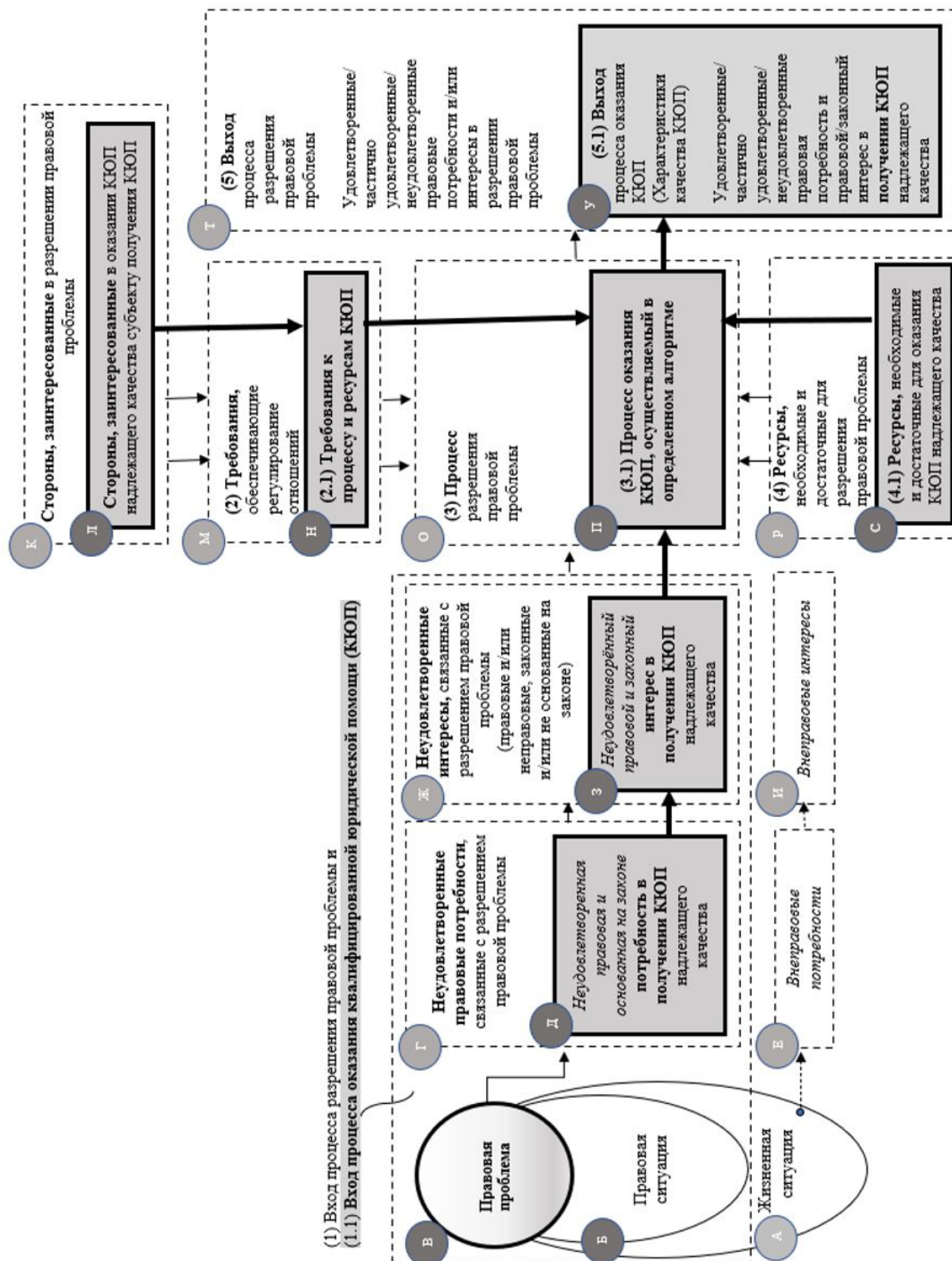


Рис. 3

объема (наполнения) он шире последнего. В таком контексте процесс оказания КЮП является подпроцессом более общего процесса разрешения правовой проблемы.

Определение границ процесса важно как для описания всех элементов процессной модели (поскольку они имеют индивидуальное наполнение: вход; требования; состав заинтересованных сторон, которые такие требования предъявляют; само содержание процесса; ресурсы, необходимые для его реализации; выход процесса), так и для формулирования вывода об уровне качества осуществленного процесса и входящих в него подпроцессов.

В рамках процесса оказания КЮП может и должна быть решена задача оказания таковой с надлежащим качеством. Но это не означает, что в рамках данного процесса во всех случаях может быть решена задача разрешения правовой проблемы доверителя с положительным для него правовым результатом.

Говоря о качестве КЮП, необходимо изначально обозначить, что качество таковой определяется вовсе не правовым результатом по делу (например, тем, что иск доверителя удовлетворен). Качество КЮП определяется тем, насколько корректно адвокат и лица, содействующие оказанию КЮП, выполнили правовые¹⁰ и (или) законные *требования*, предъявляемые к процессу и ресурсам оказания КЮП (Н¹¹); осуществили *процесс оказания КЮП* (П); бес-

печили подбор и использование *ресурсов, необходимых и достаточных для оказания КЮП надлежащего качества* (С).

При этом влияние адвоката на сложившуюся правовую ситуацию, вызвавшую для доверителя правовую проблему, на объем полномочий, которыми обладает доверитель в сложившейся правовой ситуации, весьма относительно, а непосредственное влияние на такой, например, вид требований из категории «М», как законодательные (регулирующие) общественные отношения, в связи с которыми у доверителя возникла правовая проблема, исключено¹².

3. Элементы процессной модели. Дадим общее описание элементов процессной модели (см. рис. 3).

(А) *Жизненная ситуация*¹³ — совокупность условий и обстоятельств, возникших у субъекта получения КЮП (доверителя) в процессе его социальной жизнедеятельности (в процессе реализации общественных отношений с его участием). Определенная *жизненная ситуация* может отражаться в правоотношениях, которые позволяют рассматривать данную ситуацию как *правовую ситуацию*, возможно, заключающую в себе некую *правовую проблему*.

(Б) *Правовая ситуация*¹⁴ — вид жизненной ситуации, общественные отношения в которой регулируются правом и (или) законом.

(В) *Правовая проблема* — вопрос (совокупность вопросов) юридического характера, тре-

¹⁰ Феномен «право» рассматривается нами в контексте юридического подхода к правопониманию. Может возникнуть впечатление, что обращение в контексте исследуемой проблематики ко многим ключевым для права феноменам (право, закон, правовая ситуация, правовой (законный) интерес и др.) приводит к некоей схематизации и даже упрощению подхода к ним. Вовсе нет. По нашему мнению, предлагаемая процессная модель качества КЮП позволяет избирать и применять разнообразные исследовательские стратегии с учетом существующих различных научных представлений об отдельных феноменах (явлениях).

¹¹ Здесь и далее таким образом мы обозначаем соответствующие элементы процессной модели, изображенные на рис. 3.

¹² В данном случае мы оставляем без внимания правовые механизмы участия граждан в законотворческом (законодательном) процессе и возможность влияния на данный процесс адвокатуры как института гражданского общества.

¹³ В сфере социального обслуживания используется термин «трудная жизненная ситуация». См.: ГОСТ Р 52495-2005: Национальный стандарт. Социальное обслуживание населения. Термины и определения. (Social service of the population. Terms and definitions) // URL: <http://gost.ru> (дата обращения: 14.12.2021).

¹⁴ В литературе в качестве правовой ситуации нередко рассматривается ситуация, складывающаяся на другом уровне — применительно к ситуации в стране (государстве): «Сложная совокупность взаимосвязанных социально-правовых явлений и процессов (состояние законодательства, законопослушность граждан, качество деятельности правоохранительных органов, соблюдение государством прав человека и т. д.), определяющая характер и уровень правопорядка в стране» (см.: Толковый словарь обществоведческих терминов. Н. Е. Яценко. СПб. : Лань, 1999). Мы в качестве правовой рассматриваем ситуацию, сложившуюся непосредственно для доверителя.

бующий изучения и практического разрешения с использованием юридических средств (методов, приемов, процедур), в том числе посредством оказания КЮП.

С точки зрения процессной модели качества *правовую проблему* возможно рассматривать в субъективном (как проблему правового характера, возникшую у субъекта получения КЮП) и объективном (как некую проблему, значимую для общественных отношений и требующую ее регулирования правовыми средствами: принятием закона, локального нормативного акта и пр.) смыслах.

Правовая проблема порождает *правовые потребности*.

(Г) **Неудовлетворенные правовые потребности, связанные с разрешением правовой проблемы**, — потребности, возникшие у субъекта, в том числе в разрешении правовой проблемы, выполнении правовых (законных) требований, получении КЮП и др.

В предлагаемой нами модели *правовая потребность*, как возникающая «благодаря» существующей *правовой проблеме* и основанная на *праве*, является объективно существующей, вне зависимости от того, является ли она осознанной кем-либо, включая самого доверителя, а также основана ли она на законе, поскольку таковой может отсутствовать.

На основе *правовой потребности* формируется предпосылка для правового и (или) законного интереса доверителя и других заинтересованных сторон.

Необходимо отметить, что правовая потребность в предложенной процессной модели рассматривается в двояком смысле.

Во-первых, правовая потребность как общественная потребность в упорядочении социальных связей, «потребность в праве» — это некое «начало права»¹⁵. В этом смысле правовая потребность может рассматриваться в качестве триггера для законодателя в разработке и принятии им соответствующего закона или для выработки институтом гражданского общества позиции о необходимости принятия закона и т.п.

Данное значение понятия «правовая потребность» важно с позиции самого формирования управляющего воздействия — требований (М) (в частности — законодательного процесса). В этом проявляется связь процесса оказания КЮП с законодательным процессом, а сама процессная модель делает такую связь наглядной.

Во-вторых, правовая потребность рассматривается как *субъективная потребность* — потребность разрешить некую жизненную ситуацию, которая подпадает под действие права и, соответственно, регулируется или должна регулироваться нормами закона.

В данном значении *правовая потребность* — это уже не «некое начало права», а существующая у субъекта потребность в разрешении правовой проблемы, и в том числе — в получении КЮП.

При этом доверитель из-за отсутствия необходимых юридических компетенций (знаний, умений, навыков) далеко не всегда может осознать свою правовую потребность и, соответственно, усмотреть свой законный и (или) правовой интерес.

(Д) **Неудовлетворенная правовая и основанная на законе потребность в получении КЮП надлежащего качества** возникает в связи с неудовлетворенными правовыми потребностями, порожденными правовой проблемой и может быть частично или полностью удовлетворена в случае обращения за получением КЮП и при условии надлежащего качества таковой.

(Е) **Внеправовые потребности**, а также (И) **внеправовые интересы** субъекта получения КЮП, как не относящиеся к праву и закону, не являются объектом анализа в контексте процессной модели качества КЮП. Вместе с тем таковые могут иметь значение для процесса оказания КЮП и, таким образом, не должны совершенно выпадать из области анализа при оказании помощи (например, на стадии юридической квалификации).

(Ж) **Неудовлетворенные интересы, связанные с разрешением правовой проблемы**.

¹⁵ Как справедливо замечено, «...категория “начало” (“начала”) легла в основу всех научных теоретических построений», а «“начала права” носят не только гносеологический, но и онтологический характер» (Асланян Н. П. Основные начала российского частного права : дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2002. С. 71, 85), что отмечено еще дореволюционными цивилистами (Д. И. Мейер, С. А. Муромцев и др.). При этом, как отмечается в литературе, «осознанная правовая потребность является необходимым элементом начала права, но она так и может остаться непродолженным началом, не обретя энергетического источника в виде правовой воли» (Петров А. В. Аномалии права: понятие и природа // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. 2015. № 1. С. 172).

Интерес как некая категория является объектом изучения различных областей знания (философии, социологии, психологии, экономики, юриспруденции)¹⁶. Интерес как юридический феномен был или является предметом исследования таких правоведов, как С. С. Алексеев, Ю. Н. Андреев, Н. В. Витрук, Ф. О. Богатырев, С. Н. Братусь, В. П. Грибанов, Ю. С. Гамбаров, Р. Е. Гукасян, А. А. Ерошенко, О. С. Иоффе, Е. А. Крашенинников, А. В. Малько, Г. В. Мальцев, Н. И. Матузов, А. В. Мильков, С. В. Михайлов, А. А. Рождественский, А. В. Рыжик, В. В. Субочев, Ф. А. Тарановский, Е. Н. Трубецкой, Г. Ф. Шершеневич и ряда других ученых.

Существует множество подходов к определению законного интереса. В литературе он определяется как «отраженные в законе интересы» (Н. С. Малеин), «допускаемые законом стремления субъекта к достижению определенных благ» (В. А. Кучинский), «интересы, которые не нашли прямого выражения в юридических правах и обязанностях, но подлежат правовой защите со стороны государства» (Н. В. Витрук), «стремление субъекта пользоваться определенным социальным благом и в некоторых случаях обращаться за защитой» (В. В. Субочев), «юридически предусматриваемое стремление субъекта в достижении тех благ, обладание которыми дозволено государством и обеспечено путем предоставления лицу правовых возможностей определенного вида» (А. А. Ерошенко) и др.

Возможно осуществить классификацию интереса по различным основаниям (по субъектам, по сфере возникновения, по связи с обеспечительной функцией и др.). Важным представляется и то, в контексте какого подхода правопонимания рассматривать интерес с учетом его природы (объективная, субъективная, объективно-субъективная и пр.).

Не имея намерения упрощать проблематику подходов к таким сущностям, как *интерес*, *законный/незаконный интерес*, *правовой/неправовой интерес*, в контексте представленной модели можно, например, выделить как минимум следующие виды интересов:

- 1) одновременно правовые и законные — т.е. соответствующие праву и соответствующие закону;
- 2) правовые, но не основанные на законе, — т.е. соответствующие праву при отсутствии должного закона¹⁷;
- 3) неправовые, но законные — т.е. не соответствующие праву, но соответствующие неправовому закону;
- 4) неправовые и незаконные — т.е. не соответствующие праву и не соответствующие закону.

Определение того, является ли интерес законным и (или) правовым, имеет значение для определения позиции субъекта оказания КЮП по отношению к принятию и ведению дела¹⁸.

Для правовой системы выявление интересов, например категорий (2) и (3), может служить маркером, сигнализирующим о возможной необходимости корректировки регулирования законодателем определенных общественных отношений.

(3) **Неудовлетворенный правовой и законный интерес в получении КЮП надлежащего качества** является следствием существующей у субъекта соответствующей неудовлетворенной правовой потребности (Д) в получении таковой.

(К) **Стороны, заинтересованные в разрешении правовой проблемы**; (Л) **стороны, заинтересованные в оказании КЮП надлежащего качества**; (М) **требования, обеспечивающие регулирование определенных общественных отношений, связанных с правовой проблемой**; (Н) **требования к процессу и ресурсам оказания КЮП**. Дадим общее описание элементов «К», «Л», «М» и «Н» процессной модели.

В число сторон, заинтересованных в разрешении правовой проблемы (К) в контексте представленной процессной модели, входят: доверитель; адвокат; субъекты, содействующие оказанию КЮП; адвокатская корпорация; гражданское общество; государство; иные заинтересованные стороны (противная сторона, ее представители и др.).

Дадим краткую характеристику заинтересованных сторон и аккумуляторов их требований.

¹⁶ См.: Михайлов С. В. Интерес как общенаучная категория // Государство и право. 2007. № 7. С. 86.

¹⁷ Как показывает российская правовая реальность, принцип «всё, что не запрещено, то дозволено», реализуется весьма ограниченно.

¹⁸ Имеется в виду вопрос «о ведении заведомо неправых гражданских дел», который активно обсуждался в присяжной адвокатуре, а аргументы сторонников данной дискуссии породили две теории: избирательности (Васьковский, Мейер, Джаншиев и др.) и закономерности (Бентам, Пикар, Невядомский и др.).

Доверитель является лицом, очевидно заинтересованным как в получении КЮП надлежащего качества, так и в получении положительного для него правового результата по делу¹⁹. Свои требования он излагает адвокату, и часть из них фиксируется в соглашении (ст. 25 Закона об адвокатуре), часть формулируется адвокату без фиксации в соглашении (например, устно, при формировании правовой позиции по делу); часть требований может быть не обозначена доверителем, поскольку соответствующая правовая потребность может быть им не осознана (например, по причине некомпетентности в юридических вопросах) и, соответственно, не озвучена адвокату.

Адвокат заинтересован как в оказании КЮП надлежащего качества, так и в получении положительного для доверителя правового результата по делу²⁰. Часть требований фиксируется в соглашении с доверителем, часть — в сформированной и согласованной правовой позиции по делу и при осуществлении им согласованных с доверителем действий в процессе оказания КЮП. При формировании своих требований адвокат должен основываться на правовых (законных) и профессионально-этических требованиях.

Субъекты, содействующие оказанию КЮП (стажеры адвоката, помощники адвоката, сотрудники адвокатских образований), действуя в рамках своих полномочий, определенных законом, нормативными корпоративными актами адвокатуры, основываясь на данных адвокатом поручениях, заинтересованы как в оказании КЮП надлежащего качества, так и в получении положительного для доверителя правового результата по конкретному делу.

Адвокатская корпорация вырабатывает корпоративную нормативную основу для над-

лежащего осуществления адвокатами (субъектами, содействующими оказанию КЮП) деятельности по оказанию КЮП, обеспечивает, в частности, соблюдение законодательных норм профессиональной адвокатской этики, входя в число заинтересованных в оказании физическим и юридическим лицам КЮП надлежащего качества.

Гражданское общество. Адвокатура в соответствии с п. 1 ст. 3 Закона об адвокатуре является институтом гражданского общества. Вместе с тем полагаем, что не следует ограничивать роль иных институтов гражданского общества, формирующих общественно значимую позицию в вопросах ведения законодательного процесса, определения функций реализации права (в том числе правоприменения).

Проблематичным является вопрос формализации данного вида требований, однако учитывать их в контексте процессной модели считаем необходимым²¹. Кроме существующих механизмов волеизъявления, реализуемых в процессе законотворческой деятельности, по нашему мнению, государству следует реально учитывать позицию институтов гражданского общества по вопросам формирования законодательной повестки и ее реализации.

В состав требований категории «М» входят как требования, непосредственно регулирующие процесс оказания КЮП, так и иные, регулирующие общественные отношения, по поводу которых юридическая помощь оказывается. К числу таких требований относятся и формируемые гражданским обществом. Адвокатура, как один из институтов гражданского общества, может и, по нашему мнению, должна быть одним из субъектов национальной системы правового мониторинга²² и пользователем соответствующих IT-сервисов²³.

¹⁹ Как мы отмечали выше, *правовой результат по делу* (например, решение суда), не находится в прямой причинно-следственной связи с *качеством оказанной юридической помощи*.

²⁰ Нами презюмируется надлежащая добросовестность адвоката и субъектов, содействующих оказанию КЮП.

²¹ Вопрос об формах и эффективности взаимодействия институтов гражданского общества и государства требует отдельного рассмотрения. См., например: *Цельникер Г. Ф., Немов А. А.* Взаимодействие гражданского общества и органов государственной власти в Российской Федерации // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2018. № 4. Т. 2. С. 51–58.

²² О необходимости участия адвокатуры в национальной системе правового мониторинга см.: *Гаврилов С. Н.* Модель формирования национальной системы профессионального оказания юридической помощи (услуг) в контексте корпоративной и глобальной информатизации (цифровизации) // Адвокатская практика. 2021. № 1. С. 3–8.

²³ Например, создаваемой государственной информационной системы «Национальная единая среда взаимодействия всех участников нормотворческого процесса при подготовке регуляторных решений» (приказ Минэкономразвития России от 09.07.2019 № 400).

Государство. Нормативной основой деятельности адвоката является законодательство РФ, включая материальное и процессуальное. Данные акты и их нормы содержат требования как к регулированию общественных отношений, связанных с возникшей правовой проблемой, так и к условиям и порядку оказания КЮП (в частности, в Законе об адвокатуре).

Исходя из декларируемого в Конституции РФ права каждого на получение КЮП (ст. 48), логично сделать вывод о том, что государство также является лицом, заинтересованным в оказании КЮП надлежащего качества всем обратившимся за таковой²⁴.

Иные заинтересованные стороны. В соответствии с п. 3.2.3 ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», «заинтересованная сторона (interested party), стейкхолдер (stakeholder): лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних». При этом для примера приведены «конкуренты или группы противодействия».

Круг *сторон, заинтересованных в оказании КЮП надлежащего качества субъекту ее получения* (Л) ограничен: в него вряд ли может входить, например, противная сторона или ее представитель. Вместе с тем указанных лиц следует отнести к категории *сторон, заинтересованных в разрешении правовой проблемы* (К), естественно, с учетом того, что они имеют свой интерес, как правило, не совпадающий с интересом субъекта получения квалифицированной юридической помощи.

(О) **Процесс разрешения правовой проблемы** может состоять из обширного комплекса действий, направленных на разрешение правовой проблемы. В числе таковых может быть и процесс оказания (получения) КЮП.

(П) **Процесс оказания КЮП** — совокупность решений и действий адвоката и иных шагов по оказанию КЮП, которые должны быть выстроены в алгоритм, оптимальный для обеспечения надлежащего качества таковой.

В данный процесс, в частности, входит: получение юридически значимой информации от доверителя и из иных источников; составление, направление адвокатских запросов и анализ ответов на них; анализ законодательства, судебной и правоприменительной практики; осуществление правовой квалификации сложившейся ситуации; подготовка правовой позиции по делу; составление документов правового характера и т.п.

При этом указанные подпроцессы процесса оказания КЮП могут носить итеративный характер (например, процесс правовой квалификации может осуществляться в процессе получения и анализа имеющейся и поступающей информации по делу).

(Р) **Ресурсы²⁵, необходимые и достаточные для разрешения правовой проблемы**, не являются объектом анализа в контексте процессной модели качества. Их содержание предопределяется объемом и характером средств, используемых для разрешения проблемы.

(С) **Ресурсы, необходимые и достаточные для оказания КЮП надлежащего качества**, — совокупность средств, создающих гарантии оказания квалифицированной юридической помощи надлежащего качества.

К числу таковых возможно, в частности, отнести: надлежащую квалификацию и компетентность адвоката, а также субъектов, действующих оказанию КЮП; надлежащего качества профессиональную (корпоративную) среду²⁶; инфраструктуру, обеспечивающую процесс оказания КЮП (офис, оборудование, связь, интернет, информационные системы и IT-сервисы и пр.); правовую информацию (за-

²⁴ Реальные законодательные шаги в части упорядочения рынка профессионального оказания юридической помощи (услуг) позволяют выразить определенные сомнения в истинной заинтересованности государства в данном вопросе.

²⁵ Ресурс (от фр. ressource) — источник покрытия нужд, потребностей.

²⁶ Профессиональная (корпоративная) среда рассматривается здесь не как сообщество специалистов, объединенных в некую профессию, а как совокупность созданных корпоративных условий, включая управленческие, профессионально-этические, информационные и иные условия, позволяющая надлежаще выполнять профессиональные функции. В частности, это наличие надлежащей нормативной (нормативно-правовой) основы адвокатской деятельности и деятельности адвокатуры; должного уровня корпоративной культуры; развитой и актуализируемой терминологии и когнитивной базы адвокатской корпорации; корпоративной информационной среды (экосистемы), отвечающей современным требованиям IT, включая корпоративную информационную систему, и др.

конодательная база и база судебной (право-применительной) практики, информация по конкретному делу и пр.); финансовые ресурсы (в частности, гонорар или иные финансовые источники для оказания КЮП) и другие ресурсы (услуги поставщиков справочных информационных систем и других продуктов ИТ, в частности legal tech, компетенции специалистов и экспертов в различных областях знания и др.).

Очевидно, что уровень качества соответствующих ресурсов должен быть надлежащим.

(Т) **Удовлетворенные / частично удовлетворенные / неудовлетворенные правовые потребности и (или) интересы в разрешении правовой проблемы** не являются объектом анализа в контексте процессной модели качества. Вместе с тем следует отметить, что в случае если лицо обратилось за оказанием КЮП, то степень удовлетворения потребности в разрешении правовой проблемы и соответствующих интересов зависит от уровня качества оказанной помощи с учетом уже названного фактора: отсутствия прямой причинно-следственной связи между правовым результатом по делу и качеством КЮП.

(У) **Удовлетворенные / частично удовлетворенные / неудовлетворенные правовые потребности и (или) интересы в получении КЮП надлежащего качества.** Выход (У) как результат оказания юридической помощи обладает определенными характеристиками качества (quality characteristic), т.е. отличительными свойствами, относящимися к *требованиям* (Н).

В контексте предложенной процессной модели качество КЮП — это степень соответствия совокупности присущих юридической помощи характеристик (У) правовым и (или) законным *требованиям* сторон, заинтересованных в получении доверителем КЮП надлежащего качества (Л), в части требований к *деятельности* (процессу) и *ресурсам* оказания КЮП (Н)²⁷. В таком случае *надлежащее качество КЮП* — это *соответствие характеристик* юридической помощи указанным выше *требованиям*.

Установление характеристик качества КЮП возможно с помощью соответствующего инструментария. Данный вопрос требует отдельного рассмотрения вне рамок данной публикации.

4. Практическая значимость и аналитический потенциал процессной модели. Процессная модель позволяет взглянуть на оказание КЮП через призму используемого в ИТ процессного подхода: дает возможность планировать оказание, оказывать и анализировать результаты оказанной КЮП в парадигме данного подхода.

Процессная модель качества КЮП обладает значительным аналитическим потенциалом и дает возможность осуществлять анализ:

- процесса оказания КЮП всех видов в контексте функций менеджмента качества (планирование, обеспечение, управление, улучшение) на всех его стадиях;
- результатов измерения параметров процесса оказания КЮП, включая результаты присущих юридической помощи характеристик качества (У);
- отдельных элементов модели (Б, В, Д, З, Л, Н, П, С, У);
- внутриэлементных связей (например, возможность выявлять *конфликт и конкуренцию требований* (в элементе Н), которые могут возникнуть как между отдельными требованиями определенных заинтересованных сторон, так и между отдельными требованиями одной заинтересованной стороны (*внутренний конфликт (конкуренция) требований*));
- межэлементных связей модели (например, возможность анализировать достаточность обеспечения процесса оказания КЮП ресурсами (С), при конкретно избранном алгоритме оказания помощи (П)).

Кроме того, эта модель позволяет решать иные аналитические задачи.

Описание на основе процессной модели объектов, связей и процессов оказания КЮП позволит, при условии надлежащей формализации материала, обеспечить его машиночитаемость (machine-readable) и, соответственно, создать основу для формирования корпоративной нормативной базы адвокатской деятельности и адвокатуры, пригодной для оцифровки (digitalization).

При применении соответствующего инструментария и при условии преобразования в цифровую форму *информации*, связанной с реализацией процесса оказания КЮП до уровня

²⁷ Очевидно, что для доверителя получение КЮП не является самоцелью. Он заинтересован в разрешении самой правовой проблемы, и в его понимании качество помощи может отождествляться не с качеством процесса и результатом ее оказания, а именно с достигнутым правовым результатом.

данных, позволяющих осуществлять их машинную обработку посредством ИТ, будет возможно проводить углубленный анализ объектов, связей и процессов оказания КЮП, включая, например, степень значимости и влияния того или иного элемента (фактора) на уровень качества КЮП.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Асланян Н. П. Основные начала российского частного права : дис. ... д-ра юрид. наук. — М., 2002. — 365 с.
2. Гаврилов С. Н. К вопросу о толковании отдельных терминов в контексте построения корпоративной системы менеджмента качества юридической помощи (услуг) в адвокатуре // Адвокатская практика. — 2010. — № 5. — С. 4–19.
3. Гаврилов С. Н. Модель формирования национальной системы профессионального оказания юридической помощи (услуг) в контексте корпоративной и глобальной информатизации (цифровизации) // Адвокатская практика. — 2021. — № 1. — С. 3–8.
4. Гаврилов С. Н. Процессная модель качества квалифицированной юридической помощи в контексте цифровой трансформации адвокатуры // Адвокатская практика. — 2020. — № 6. — С. 9–24.
5. Михайлов С. В. Интерес как общенаучная категория // Государство и право. — 2007. — № 7. — С. 7–11.
6. Петров А. В. Аномалии права: понятие и природа // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. — 2015. — № 1. — С. 170–180.
7. Толковый словарь обществоведческих терминов / сост. Н. Е. Яценко. — СПб. : Лань, 1999. — 524 с.
8. Цельникер Г. Ф., Немов А. А. Взаимодействие гражданского общества и органов государственной власти в Российской Федерации // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. — 2018. — № 4. — Т. 2. — С. 51–58.

Материал поступил в редакцию 23 декабря 2021 г.

REFERENCES

1. Aslanyan NP. Osnovnye nachala rossiyskogo chastnogo prava: dis. ... d-ra yurid. nauk [The main principles of Russian private law. Dr. Sci. (Law) Dissertation]. Moscow; 2002. (In Russ.)
2. Gavrilov SN. K voprosu o tolkovanii otdelnykh terminov v kontekste postroeniya korporativnoy sistemy menedzhmenta kachestva yuridicheskoy pomoshchi (uslug) v advokature [To the question of the interpretation of certain terms in the context of building a corporate quality management system of legal aid (services) in the bar association]. *Advokatskaya praktika [Advocate's Practice]*. 2010;5:4-19. (In Russ.)
3. Gavrilov SN. Model formirovaniya natsionalnoy sistemy professionalnogo okazaniya yuridicheskoy pomoshchi (uslug) v kontekste korporativnoy i globalnoy informatizatsii (tsifrovizatsii) [The model of formation of the national system of professional legal aid (services) in the context of corporate and global informatization (digitalization)]. *Advokatskaya praktika [Advocate's Practice]*. 2021;1:3-8. (In Russ.)
4. Gavrilov SN. Protsessnaya model kachestva kvalifitsirovannoy yuridicheskoy pomoshchi v kontekste tsifrovoy transformatsii advokatury [The process model of the quality of qualified legal aid in the context of the digital transformation of advocacy]. *Advokatskaya praktika [Advocate's Practice]*. 2020;6:9-24. (In Russ.)
5. Mikhaylov SV. Interes kak obshchenauchnaya kategoriya [Interest as a general scientific category]. *Gosudarstvo i Pravo [State and Law]*. 2007;7:7-11. (In Russ.)
6. Petrov AV. Anomalii prava: ponyatie i priroda [Anomalies of law: Concept and nature]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta imeni N. I. Lobachevskogo [Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod]*. 2015;1:170-180. (In Russ.)
7. Yatsenko NE. Tolkovyy slovar obshchestvovedcheskikh terminov [Explanatory dictionary of social science terms]. St. Petersburg: Lan;1999. (In Russ.)
8. Tselniker GF, Nemov AA. Vzaimodeystvie grazhdanskogo obshchestva i organov gosudarstvennoy vlasti v Rossiyskoy Federatsii [Interaction of civil society and public authorities in the Russian Federation]. *Vestnik Volzhskogo universiteta imeni V. N. Tatishcheva*. 2018;4(2):51-58. (In Russ.)