

Л. С. ШЕВЧЕНКО,

доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЮРИДИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Юридичний менеджмент є юридично встановленою управлінською діяльністю в будь-якій сфері господарювання. Зростанню ефективності бізнесу сприяють розроблення правових стратегій, використання в діяльності менеджерів таких сучасних інструментів правового впорядкування господарської діяльності, як *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *investor relations*, *government relations* та ін. Фахівці з юридичного менеджменту повинні бути професіоналами як у сфері права, так і в сфері бізнесу.

Ключові слова: менеджмент юридичної практики, юридичний менеджмент, правова стратегія, *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *investor relations*, *government relations*.

Постановка проблеми. Серед науковців триває обговорення якісних відмінностей сучасного менеджменту. Останній називають креативним, інноваційним, конкурентним та ін. Однак розвиток бізнесу відбувається не тільки під впливом інновацій та конкуренції, а й у доволі динамічному правовому середовищі. Юристи-практики стверджують, що кожне управлінське рішення менеджерів повинно базуватися на знанні права, бути юридично оформленим у вигляді наказу, розпорядження, доручення та узгоджене з чинним законодавством. Отже, слід ставити питання також про юридичний характер менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До юридичних аспектів сучасного менеджменту у своїх працях звертаються закордонні вчені. Так, A. Masson і H. Bouthinon-Dumas пояснюють успіх будь-якої фірми розробленням та реалізацією правових стратегій [1]. С. E. Bagley та D. W. Savage бачать майбутнє за менеджерами з юридичними знаннями та володінням методиками управління ризиками в глобальному правовому середовищі [2]. С. E. Bagley розробляє проблеми використання правових інструментів для створення конкурентоспроможного бізнесу [3]. R. C. Bird з'ясовує взаємозв'язок права, стратегії та конкурентних переваг фірми [4]. R. C. Bird, P. Borochin та J. Knopf досліджують роль головного юрисконсульта в питаннях корпоративного управління [5].

В Україні фахівці з менеджменту висувають нові вимоги до підготовки юристів у вищій школі, ставлять питання про запровадження принципів менеджменту в юридичному бізнесі [6]. Над цими проблемами працюють учені-економісти Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого [7; 8; 9; 10].

Мета статті – розкрити сутність концепції юридичного менеджменту та проаналізувати можливість її практичної реалізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Спираючись на здобутки закордонних учених, вважаю за доцільне розмежовувати поняття «менеджмент юридичної практики (юридичної фірми)» та «юридичний менеджмент».

Менеджмент юридичної практики (*law practice management*) означає здійснення функцій менеджменту в юридичних фірмах. Суб'єктом менеджменту юридичної практики є юрист-менеджер. До його функцій належать планування та розроблення стратегій розвитку юридичної фірми; організація практичної юридичної діяльності; оцінка якості роботи, облік часу (*billing*) та стимулювання праці юристів; управління професійною кар'єрою; врегулювання внутрішньофірмових конфліктів у самій юридичній фірмі та ін.

Юридичний менеджмент (*legal management*) є більш широким поняттям. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Тобто це юридично встановлена управлінська діяльність у будь-якій сфері господарювання. Ідеться, по суті, про трансформацію форм і методів традиційного менеджменту з метою їх підпорядкування ідеї найповнішого врахування в процесі управління законодавчих норм. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний,

фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на дотримання законодавства має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю. Для характеристики суб'єкта юридичного менеджменту С. Е. Bagley та D. W. Savage запропонували поняття «юридично обізнаний (обачний) менеджер» (*legally astute manager*), який розуміє правові аспекти бізнесу і може використати знання законодавства для збільшення вартості бізнесу (фірми) та захисту інтересів акціонерів [2, с. 10–12].

Таке розуміння проблеми підтверджується практикою. Застосування інструментів правового впорядкування господарської діяльності вже стало складовою вітчизняного менеджменту організацій і якісно змінює його зміст.

По-перше, дедалі більше бізнес-організацій (фірм) удаються до розроблення спеціальних правових стратегій. Їх необхідність пояснюють тим, що на поведінському рівні дії суб'єктів господарювання можуть мати різні юридичні наслідки в різних їх комбінаціях. Правова стратегія, як і будь-яка інша стратегія, спирається на перспективне прогнозування і планування, виявлення довгострокових трендів розвитку організації, для якої вона розробляється, знання цілей і завдань, можливостей і обмежень діяльності. При цьому суб'єкт господарювання діє в ситуації невизначеності. Об'єктом спостереження є не факти, а очікування, відповідно дії партнерів оцінюються не так за наслідками, як за можливістю, яка лише вгадується [11, с. 77–78]. У практичному плані правова стратегія бізнесу – це прорахований із точки зору чинного законодавства алгоритм прийняття юридично значущих рішень на кожному з етапів розвитку бізнесу, з визначенням перспектив законного отримання доходів, виникнення підприємницьких ризиків та їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу.

По-друге, для управління бізнес-організаціями (фірмами) їх керівники застосовують різні юридичні процедури та інструменти. Серед них: *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *investor relations*, *government relations* та ін.

Так, головною метою *due diligence* є встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення всіх документів компанії, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам, оцінки підприємницьких ризиків. Актуальними напрямками є: 1) операційний аналіз бізнесу компанії: ринків, замовників, постачальників, продукції (послуг), технології виробництва, організаційної структури, сильних та слабких сторін розвитку бізнесу тощо; 2) фінансовий аналіз підприємства, у тому числі рентабельності бізнесу; 3) аналіз податкового стану бізнесу; 4) конкурентний аналіз фірми з визна-

ченням перспектив її існування, шляхом зіставлення з діяльністю основних конкурентів; 5) перевірка фірми на корупційні ризики. За наявності останніх діловий партнер може відмовитися мати справу з фірмою [12].

Однак особливе місце в структурі *due diligence* посідає правова експертиза діяльності фірми з метою виявлення та мінімізації правових ризиків, які можуть загрожувати діяльності бізнесу: пов'язаних із недотриманням чинного законодавства, несплатою податків, використанням договірних схем. Такий аналіз, як правило, здійснюють професіонали – юридичні фірми, які пропонують: експертизу установчих та інших корпоративних документів організації, правову оцінку угод, повноти наявної документації, а також оцінку можливого визнання угоди нікчемною або незаконною та наслідків такого визнання для клієнта; аналіз дебіторської заборгованості та підготовку рекомендацій щодо необхідних дій по кожному з дебіторів; експертизу та правову оцінку документів, що виходять від контрагентів і державних органів, та інші послуги [13]. Не випадково *due diligence* ще називають юридичним аудитом.

Перспективним напрямом діяльності менеджерів зараз стає практика *compliance*. За своєю природою вона тісно пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів доброчесної поведінки на ринку, вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо. До сфери *compliance* відносять також: протидію легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, шахрайству та корупції, фінансуванню тероризму; розробку документів і процедур, що забезпечують відповідність діяльності фірми чинному законодавству; захист інформаційних мереж та потоків тощо. Особливої актуальності набуває антикорупційний *compliance*, спрямований на розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик компанії, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності фірми та її клієнтів та напрацювання рекомендацій щодо їх усунення.

Практика *forensic* – це діяльність із виявлення ключових господарських ризиків, аналізу та врегулювання фінансово-правових спорів та інших конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені як різними поглядами на ведення бізнесу та ризикованими діями, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями

(корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів компанії тощо). Професійний *forensic*-аудит доцільно здійснювати на постійній основі, включаючи регулярний аналіз бухгалтерської звітності та фінансових операцій фірми, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних проектів фірми. Висновки аудиторів мають бути спрямовані на подолання ризикових ситуацій, які вже є в організації, а також на запобігання майбутніх ризиків шляхом розроблення загальнодержавної антикорупційної нормативно-правової бази, створення систем внутрішнього контролю зловживань на підприємстві, проведення регулярного фінансового аудиту.

Для великих фірм нагальною є практика *investor relations* – правової підтримки взаємодії з інвесторами; упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту. Відносини з інвесторами зараз стають сферою стратегічної діяльності та відповідальності вищого керівництва фірм (головного виконавчого директора – CEO, головного фінансового директора – CFO). Пріоритетним при цьому вважають установлення ефективних комунікацій з тими інвесторами та іншими групами інтересів, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість фірми. В американських фірмах, наприклад, для цього створюються спеціальні відділи (департаменти) *investor relations*, які займаються аналізом запитів, вивченням та розкриттям (просуванням) фінансової інформації (наприклад, планів взаємодії фірми з інвесторами, висновків експертів щодо її конкурентоспроможності та фінансової стабільності, замірів настроїв інвестиційного співтовариства тощо) та фінансової політики фірми акціонерам, інвесторам, представникам фондових бірж, інвестиційним аналітикам та іншим зацікавленим особам. Усі вони в той чи інший спосіб відбиваються на суспільній думці про інвестиційний потенціал фірми та перспективи її розвитку, ринкову вартість бізнесу (фірми).

Government relations – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проектів, особливо інвестиційних. Функцію *government relations* може виконувати керівник фірми (генеральний директор, голова ради директорів), юрист фірми і навіть PR-менеджер – за умови обізнаності щодо певних нормативних актів, наявності умінь та досвіду ефективних комунікацій із державними органами, виявлення адміністративних та політичних загроз фірми. Але більшість великих фірм дійшли висновку про необхідність концентрації такої роботи в руках однієї людини – GR-менеджера чи навіть департаменту GR. На професіоналів із GR покладаються: аналіз політичного середовища фірми з виявленням основних факторів впливу на її діяльність,

відстеження законодавчих та політичних змін у суспільстві, організацію зустрічей з представниками державних установ, просування соціально значущих проектів, формування позитивного іміджу фірми в урядових колах, участь у суспільно-політичних програмах.

Зрозуміло, що всі ці напрями діяльності потребують високої кваліфікації виконавців, тому можуть передаватися за договором аутсорсингу юридичним фірмам. Це має, по-перше, професійний сенс: юридична фірма як аутсорсер пропонує послугу з надання свого персоналу для виконання певного обсягу робіт на користь організації-замовника. Йдеться насамперед про різноманітні юридичні послуги (консультаційні, із представництва інтересів, підготовки документів або звітності тощо), на яких юридична фірма спеціалізується, а юристи мають відповідний професійний досвід. Замовник при цьому одержує можливість постійного кваліфікованого обслуговування протягом усього терміну договору; по-друге, економічний сенс: замовник може скоротити свої витрати, оптимізувати оподаткування, зберегти кадрові ресурси для виконання інших видів робіт.

Однак у багатьох випадках (особливо зважаючи на ризик витоку комерційної інформації) менеджери бізнес-організацій намагаються використовувати юридичні інструменти управління самостійно. Як же професійні компетентності тоді повинен мати менеджер? Як свідчить закордонна практика, бізнес-організаціям потрібні або менеджери зі знаннями права, або юристи (юрисконсультанти) зі знаннями менеджменту, або бізнес-консультанти, які розуміються одночасно і на праві, і на менеджменті. Університетські освітні програми з юридичного менеджменту у багатьох країнах світу, насамперед у США, орієнтовані саме на такі потреби практики. Залежно від юридичної школи, випускникам можуть присвоюватися ступені Juris Doctor (JD) або бакалавра права (L.L.B.), а також: бакалавр наук у галузі юридичного менеджменту; бакалавр мистецтв в юридичному управлінні (AB Legal Management); бакалавр мистецтв у галузі правових досліджень (AB Legal Studies); бакалавр мистецтв у паралегальних дослідженнях (AB Paralegal Studies); бакалавр наук у галузі ділового адміністрування, магістр юридичного менеджменту та ін. [14]. Деякі випускники називають себе паралегалами (помічниками юристів або керівників із правових питань, середнім юридичним персоналом), але можуть виконувати обов'язки адвокатів, політичних аналітиків, політиків, державних адміністраторів, підприємців, керівників бізнесу.

Висновки. Використання інноваційних інструментів правового впорядкування господарської

діяльності та розроблення спеціальних правових стратегій є одним із важливих напрямів удосконалення практичної управлінської діяльності. Проте й напрацювання менеджменту, зі свого боку, впливають на розвиток правової науки: дають змогу юристам глибше зрозуміти специфіку керуючих та керованих систем, межі правового регулювання та дії конкретних адміністративних актів, можливості й наслідки впливу права на економіку та управління.

Дослідження сутності юридичного менеджменту слід продовжити у напрямі вивчення професійних компетентностей сучасних менеджерів та освітніх програм, які такі компетенції формують. Слід ставити питання про вдосконалення навчальних планів підготовки фахівців і професіоналів за спеціальністю «Менеджмент» у ЗВО шляхом поглиблення викладання юридичних навчальних дисциплін та здобуття системних правових знань майбутніми менеджерами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Louvain-la-Neuve: Larcier, 2012. 544 p.
2. Bagley C. E., Savage D. W. *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2010. 1033 p.
3. Bagley C. E. *Winning Legally: the Value of Legal Astuteness*. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33. No. 2. Pp. 378–390. URL: <http://cbagleyhbs.edu.tripod.com/cases/winninglegallyamr.pdf>.
4. Bird R. C. *Law, Strategy, and Competitive Advantage*. *Connecticut Law Review*. 2011. № 44(1). С. 61–97. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1327795>.
5. Bird R. C., Borochin, P., Knop J. *The Role of the Chief Legal Officer in Corporate Governance*. *Journal of Corporate Finance*. 2015. № 34. Pp. 1–22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ae8e/aab075b92a60cfdbbc725994b753f752126a.pdf>.
6. Атепаліхін А. *Post Scriptum: Виклики юридичного менеджменту чи тренди сьогодення? Український юрист*. 2017. № 5. URL: <http://jurist.ua/?article/1319>.
7. *Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид.* / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Право, 2014. 204 с.
8. *Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій* / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко, І. А. Вовк, О. В. Овсієнко. Харків: НУ «Юридична акад. України імені Ярослава Мудрого», 2013. 135 с. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf.
9. Марченко О. С., Ярмак О. В. *Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія*. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 238 с.
10. Марченко О. С. *Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія*. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.
11. Пермяков Ю. Е. *Правовые стратегии как коммуникативные модели: проблема описания*. *Правоведение*. 2014. № 5(316). С. 73–80.
12. Шерстюк В. *Новий формат. Послуги Due diligence включають не лише юридичний аудит*. *Консалтинг в Україні*. URL: http://consulting-ua.com/wp-content/uploads/2012/10/08-09-2007_newf1.doc.
13. *Юридичний аудит*. URL: <http://www.yarval.kiev.ua/pro-kompaniyu/praktika/9-uncategorised/86-lawaudit.html>.
14. *Legal management*. *From Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management.

REFERENCES

1. Atepalikhin, A. (2017). *Post Scriptum: Challenges of Legal Management or Trends in the Present? Ukrainian lawyer*, 5. URL: <http://jurist.ua/?article/1319>.
2. Bagley, C.E. (2008). *Winning Legally: the Value of Legal Astuteness*. *Academy of Management Review*, 3, 2, 378–390. URL: <http://cbagleyhbs.edu.tripod.com/cases/winninglegallyamr.pdf>.
3. Bagley, C.E., Savage, D.W. (2010). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason: South-Western, Cengage Learning,
4. Bird, R.C. (2011). *Law, Strategy, and Competitive Advantage*. *Connecticut Law Review*, 44(1), 61–97. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1327795>.
5. Bird, R.C., Borochin, P., Knop J. (2015). *The Role of the Chief Legal Officer in Corporate Governance*. *Journal of Corporate Finance*, 34, 1–22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/ae8e/aab075b92a60cfdbbc725994b753f752126a.pdf>.

6. Bouthinon-Dumas H., Masson A. (2012). *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Louvain-la-Neuve: Larcier,
7. *Legal audit*. URL: <http://www.yarval.kiev.ua/pro-kompaniyu/praktika/9-uncategorised/86-lawaudit.html>.
8. Legal management. From Wikipedia, the free encyclopedia. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management.
9. Marchenko, O.S. (2007). *Market of legal consulting services in the conditions of innovative development of the economy*. Kharkov: Cortez-2001
10. Marchenko, O.S., Yarmak, O.V. (2016). *Legal Consulting: Essence and Role in the Legal Economy*. Kharkiv: FOP Danilko N.S
11. Permyakov, Yu.E. (2014). Legal strategies as communicative models: the problem of description. *Jurisprudence*, 5 (316), 73–80.
12. Sherstyuk, V. *New format. Due diligence services include not only legal audit. Consulting in Ukraine*. URL: http://consulting-ua.com/wp-content/uploads/2012/10/08-09-2007_newf1.doc.
13. Shevchenko, L.S., Makukha, S.M., Marchenko, O.S. & others, 2014. *Law firm: search of the model of effective management: sci.-Practice*. Kind. Kharkiv: Right.
14. Shevchenko, L.S., Makukha, S.M., Marchenko, O.S., Vovk, I.A. & Ovsienko, O.V. (2013). *Management of the law firm: a summary of lectures*. Kharkiv: OU Yaroslav Mudryi National Law University, 135. URL: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf.

Л. С. ШЕВЧЕНКО,

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Украина, г. Харьков

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ЮРИДИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Юридический менеджмент – это юридически урегулированная управленческая деятельность в любой сфере хозяйствования. Повышению эффективности бизнеса способствуют разработка правовых стратегий, использование в деятельности менеджеров таких современных инструментов правового упорядочения хозяйственной деятельности, как due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations и др. Специалисты в области юридического менеджмента должны быть профессионалами как в области права, так и в сфере бизнеса.

Ключевые слова: менеджмент юридической практики, юридический менеджмент, правовая стратегия, due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations.

L. S. SHEVCHENKO,

2nd PhD (Economics), Full Professor, Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University (Kharkiv, Ukraine)

INNOVATIVE INSTRUMENTS OF LEGAL MANAGEMENT

Problem setting. Business development takes place in a dynamic legal environment. Each manager's decision should be based on knowledge of legislation and law. Therefore, it is necessary to raise the question of the legal nature of management.

Analysis of recent researches and publications. Foreign scientists A. Masson and H. Bouthinon-Dumas [1], C. E. Bagley and D. W. Savage [2; 3], R. C. Bird, P. Borochin and J. Knopf [4; 5] analyze the legal aspects of modern management. In Ukraine, scientists-economists of the Yaroslav Mudryi National Law University work on these problems [7; 8; 9; 10].

The target of research is to disclose the sense of the legal management conception and to reveal opportunities of its practical implementation in Ukraine.

Article's main body. I distinguish between the concepts of law practice management and legal management. Law practice management means the management of law firms. Legal management is a broader concept. It is a system of managerial relations and actions, which are based on awareness of managers and their adherence to law norms and regulated by the current legislation and job descriptions (at an organization) with strict defining and optimal division of

juridical rights and obligations of managers. That is to say, it is the legally standardized managerial activity in any field of economic operations. To characterize the subject of legal management, foreign scientists use the notion of “legally astute manager” who understands the legal aspects of business and can use the knowledge of legislation to increase the value of business and protect the interests of shareholders.

Application of instruments of legal streamlining the economic activity is a component of management of organizations that qualitatively changes its content. Many firms tend to develop special legal strategies. Legal procedures and instruments are used for managing a firm.

Due diligence is the establishment by independent experts of the reliability of financial, tax and statistical reporting, the correctness of the execution of all company documents, their compliance with the law and internal requirements, assessment of business risks.

Compliance is the creating recommendations for managing hazards that arise from failure to observe or even misunderstanding the principles of good faith behavior on the market, requirements of legislation, rules and standards of supervisors, industry associations and self-governing organizations, codes of corporate conduct (ethics), data privacy policies, etc.

Forensic is the activity on identifying key economic risks, analyzing and resolving financial and legal disputes and other conflict situations that arise between business partners. Contradictions may be caused by different views on doing business, risky actions, or suspicion of committing crimes by individual employees or even organizations;

Investor relations are the legal support for interaction with investors, prevention of unfriendly enrichment of participants in an investment project. Priority is the establishment of effective communications with those investors and other interest groups that can positively affect the market value of the firm.

Government relations are the interaction with state authorities in order to succeed the company and implement entrepreneurial projects, especially investment.

All these activities can be transferred under a contract of outsourcing to law firms. It has a professional and economic sense. However, in many cases, managers of business organizations are trying to use legal management tools themselves.

Conclusions and prospects for the development. As foreign practice shows, business organizations either need managers with juridical knowledge or lawyers (legal advisers) with managerial knowledge, or business consultants who understand both the law and the management at the same time. It is necessary to improve the curricula of training specialists and professionals in the specialty “Management” by deepening the teaching of legal academic disciplines and obtaining system legal knowledge by future managers.

Keywords: law practice management, legal management, legal strategy, due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations.