

LAW & MANAGEMENT: A NEW APPROACH FOR SCIENTIFIC RESEARCHES AND THE MANAGERIAL PRACTICE

LAW & MANAGEMENT: НОВИЙ НАПРЯМ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Shevchenko Liudmyla¹

DOI: http://dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-29-9_12

Abstract. The purpose of this article is to disclose the sense of the Law & Management conception and to reveal opportunities of its practical implementation in Ukraine. The methodological basis of the study is the systematic and logical analysis of the scientific approaches of foreign scientists to development of the Law & Management conception and a model of the interrelation between law and management. The author proposes an own explanation of the essence of the question, having separated notions of “legal management” and “law practice management”.

Legal management is referred to as 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. Legal regulation of managerial relations enables to organize actions of managers strictly. Moreover, 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. The author means an algorithm calculated from the standpoint of the current legislation. This algorithm provides making legally significant decisions at each stage of business development, determining prospects of licit generation of incomes, emergence of entrepreneurial risks, their legal consequences for a firm, and legal mechanisms of business protection. Legal procedures and instruments such as *due diligence*, *compliance*, *forensic*, *government rela-*

¹ Doctor of Economic Sciences, Full Professor,
Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine

Law & management: a new approach for scientific researches and...

tions, and *investment relations* are used for managing a firm. Nevertheless, neither legal norm stipulates economic relation on its own. This requires management and managers. Managers with knowledge of law, lawyers with knowledge of management, legal advisers, and business advisers are the main subjects of legal management. University education programs in legal management in many countries of the world propose such variety of jobs. Realizing peculiarities of legal management, foreign scientists use a notion of “legally astute manager”.

Law practice management contemplates performing functions of management directly in the field of law, namely at law firms. A legal manager is its subject. Functions of the latter encompass planning and development of a strategy for law firm development, organizing and coordination of practical legal activity, estimation of quality of work and stimulation of lawyers’ work, application of professional skills for work with legislation, internal normative documents, and business documentation of a firm, settlement of internal conflicts at a law firm, etc. Actions of legal managers have own specificity. They are stipulated by peculiarities of a law firm as an economic entity, specificity of the industry of legal services business, legal practices, and rendering legal services, as well as national traditions of managing law firms in some countries. In Ukraine, law firms gradually master directions of management being new for them, particularly strategic, operational, situational, and anti-crisis management. Being innovative and combining with principles of effective management of human resources, law practice management more and more actively orients towards the legal services market. Development of professional partnership occurs in the global market of legal services. The law firms become members of international managerial associations.

The modern business requires specialists with fundamentally new competencies. It puts new challenges before the legal education of managers and managerial education of lawyers.

The theoretical conception of Law & Management may be the basis for improvement of the practical managerial activity through application of instruments for legal regulation of the economic activity and development of special legal strategies. Simultaneously, achievements of management enable to thoroughly understand specificity of managing and managed systems, scopes of legal regulation, actions of certain administrative acts, opportunities and consequences of the influence of law on the economy and management.

1. Вступ

Традиційним напрямом міждисциплінарних наукових досліджень для економістів і юристів є Law & Economics, або «економічний аналіз права» (інколи «правова економіка»). Його прибічники, визнаючи право одним із найвпливовіших інститутів економічної діяльності, намагаються показати можливості економічної теорії в аналізі правової реальності, виявленні суперечностей конкретних норм права та можливостей їх корекції, обґрунтуванні напрямів реформування правовідносин. Однак не менш важливою для теорії та практики є спрямованість наукового пошуку на формування концепції Law & Management, або «управлінського аналізу права», «юридичного менеджменту». При цьому йдеться саме про менеджмент, тобто управління соціально-економічними процесами на рівні організації, основною фігурою якого є менеджер. Якщо ж дослідження і практика зосереджуються на поведінці економічних суб'єктів безпосередньо у сфері права, говорять про «менеджмент юридичної практики (фірми)».

Мета статті – розкрити теоретичні основи концепції Law & Management, особливості правової регламентації управлінських дій менеджерів, зміст понять «юридичний менеджмент» і «менеджмент юридичної практики (фірми)» та можливості їх практичної реалізації в Україні.

2. Право і менеджмент

Як методологічний підхід, Law & Management започаткували A. Masson і H. Bouthinon-Dumas. Своє завдання вони вбачали в тому, аби обґрунтувати роль права як ключового фактору успіху компанії, пояснити високу ефективність окремих бізнес-організацій, які перебувають в одному правовому полі (середовищі) з іншими, використанням переваг права та закону для досягнення своїх господарських (економічних) цілей, розробкою та реалізацією правових стратегій [1].

Зараз Law & Management розвивають переважно американські, сканди-навські та французькі вчені. Так, С. Е. Bagley та D. W. Savage аналізують інтеграцію ділового законодавства з етикою та ефективним управлінням, бачать майбутнє за менеджерами з юридичними знаннями та володінням методиками управління ризиками в глобаль-

ному правовому середовищі [2]. В інших своїх працях С. Е. Bagley розробляє проблеми інтегрування права та стратегії, використання правових інструментів для створення конкурентоспроможного бізнесу [3], активного управління юридичними аспектами бізнесу [4]. R. C. Bird з'ясовує взаємозв'язок права, стратегії та конкурентних переваг фірми [5]. R. C. Bird, P. Borochin та J. Knopf досліджують роль головного юрисконсульта в питаннях корпоративного управління [6].

Слід відзначити також численні публікації G. Siedel. Наприклад, G. Siedel і Н. Нааріо у книзі «Проактивне право для менеджерів: приховане джерело конкурентної переваги» стверджують, що ефективні менеджери використовують знання права для мінімізації витрат і ризиків, утримання в організації ключових талантів, співробітництва в галузі інновацій, захисту інтелектуальної власності, створення цінностей для клієнтів. Автори розрізняють реактивний підхід менеджерів, коли вони вже стикнулися з правовими проблемами (законом) і змушені на них реагувати, та активний, який дозволяє використовувати право (закон) для упередження проблем, що сприяє успішному бізнесу та досягненню конкурентних переваг. Проактивне право передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера [7]. Ідеям проактивного права присвячено ще спільну статтю G. Siedel і Н. Нааріо [8]. В інших своїх публікаціях G. Siedel аналізує зв'язок стратегічного менеджменту, права та етики [9], роль права у створенні конкурентних переваг фірми [10].

В Україні до цього часу аналогічні дослідження концентруються переважно навколо питань взаємозв'язку права та управління у широкому розумінні слова. Для юристів традиційним є вивчення насамперед соціального управління людьми та їх колективами у формі державного управління, суб'єктом якого є держава, та громадського управління, суб'єктом якого є недержавні організації. Право при цьому визначає правові основи управління, компетенцію його органів, зміст, форми й методи їхньої діяльності, і водночас регулює управлінську діяльність. Прихильники нормативістської концепції права загалом визнають управління лише інструментом застосування правових норм, а «управлінське право» трактують як «адміністративне право». Однак є й ті, хто, навпаки, відстоює незалежність управління від права.

Розгляд взаємозалежності права і менеджменту здійснюється в іншій площині і має більш прикладний характер. Суспільствознавці відзначають спільні риси права та менеджменту: спрямованість управлінського та правового впливу на організацію, координацію, упорядкування спільної діяльності людей; на досягнення бажаної поведінки та загального стану керованої системи (підсистеми). При цьому юристи-практики доводять, що кожне управлінське рішення менеджерів повинно базуватися на знанні права, бути юридично оформленим у вигляді наказу, розпорядження, доручення адміністрації фірми (підприємства) та узгоджене з чинним законодавством. Натомість фахівці з менеджменту висувують нові вимоги до підготовки юристів у вищій школі: майбутні юристи повинні не тільки мати глибокі управлінські знання, а й сформувати вміння та навички юридичного управління організаціями на різних рівнях та посадах. А також ставлять питання про запровадження принципів менеджменту в юридичному бізнесі [11]. У такому контексті працюють учені-економісти Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого [12; 13; 14; 15].

Аналіз співвідношення права та менеджменту виявляє їх прямі та зворотні зв'язки. З одного боку, розвиток правової науки залежить від напрацювань менеджменту: останні дають змогу глибше зрозуміти специфіку керуючих та керованих систем, рух інформаційних потоків на рівні суб'єкта господарювання, межі правового регулювання та дії конкретних адміністративних актів, які приймаються в процесі управління, можливості й наслідки впливу права на економіку та управління. Слід зважати й на те, що теорія і особливо практика менеджменту динамічно розвиваються. З'являються не тільки нові концепції управління, а й види діяльності, зміст яких потрібно опанувати юристам.

З другого боку, право багато в чому визначає цілі, завдання, принципи менеджменту, встановлює юридичну відповідальність суб'єктів управління за правопорушення в економічній та управлінській сферах. Проблема полягає у тому, що управлінські відносини на рівні організації є доволі складними, перебувають під впливом економічних, політичних, ідеологічних, морально-етичних та інших суспільних відносин. Їх потрібно розглядати як цілісну управлінську систему, з чітким виокремленням суб'єкта, об'єкту управління та керуючих впливів з метою досягнення бажаного стану всієї системи.

За своїм змістом управлінські відносини є організаційними, такими, що:

- формують, узгоджують і впорядковують спільні дії людей та їх колективів із метою реалізації цілей і завдань, що стоять перед ними;

- мають суб'єктно-об'єктний характер. Одна сторона управлінських відносин є керуючою підсистемою управління (його суб'єктом): наділена певними повноваженнями, впливає на інших, використовуючи свою владу, але й несе відповідальність за організацію. Друга сторона утворює керовану підсистему управління (його об'єкт), відчуває на собі керуючий (регулюючий) вплив і підкоряється йому. Саме в керуючому впливі суб'єкта на об'єкт виражаються суть управлінської діяльності, свідомо-вольові зв'язки людей;

- виявляють себе через відносини субординації та координації. Якщо субординація означає підпорядкування підлеглих керівнику і виконання його управлінських рішень, то відносини координації – взаємне погодження цілей та дій членів організації, що знаходяться на одному ієрархічному рівні управління;

- можуть бути формальними (офіційними) і неформальними.

Правова регламентація управлінських відносин дає змогу більш чітко організувати дії менеджерів. Фахівці у сфері юридичної практики взагалі вважають, що розвиток управлінських відносин на різних рівнях господарювання не можливий без правових форм, які б їх закріплювали, підтримували та забезпечували. Більш того, такі функції менеджменту, як організація, мотивація (особливо примушування як форма негативної мотивації) та контроль, неодмінно мають бути підкріплені посадовими інструкціями з визначенням юридичних прав та обов'язків сторін. Інакше будь-які відхилення від вимог менеджменту матимуть заперечні наслідки для організації.

3. Юридичний менеджмент

У закордонному англomовному середовищі вживаються терміни “legal management” та “law practice management”. Вони відбивають різні аспекти та рівні практичної реалізації ідей Law & Management.

“Legal management” (LM), або юридичний менеджмент, означає систему 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 внормована управлінська діяльність у будь-якій сфері господарювання.

Використання інструментів правового впорядкування господарської діяльності вже стало складовою менеджменту організації і якісно змінює його зміст. Так, багато бізнес-організацій 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. Це не діяльність як така, а особливий тип комунікації, в якому суб'єкт права вступає у взаємодію 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 [16, 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.

Однак юристи слухно ставлять питання про юридичну (правову) стратегію у широкому розумінні, яка включає питання перспективного планування і прогнозування, концептуальні і довгострокові проблеми розвитку самого законодавства. Як підкреслює А. Н. Міронов, цілі в праві мають велике значення. Заради них приймаються нормативні правові акти. Для того, щоб регулювання суспільних відносин було результативним, потрібно враховувати інтереси учасників даних суспільних відносин. Юридична стратегія нормативного правового акту дозволяє створити ефективні нормативні правові акти, не допустити в майбутньому помилок у правотворчості та правозастосуванні, вести мову про ефективність нормативних правових актів на більш ранній стадії, ніж на стадії їх реалізації [17].

Для управління фірмою застосовують різні юридичні процедури та ін-струменти – залежно від загальної стратегії фірми, її зовніш-

нього середовища та динаміки розвитку бізнесу. Наприклад, головною метою *due diligence*, який ще називають юридичним аудитом, є встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення всіх документів компанії, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам, оцінки підприємницьких ризиків. Практика *compliance* тісно пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання вимог законодавства, правил і стандартів наглядових органів, галузевих асоціацій та самоврядних організацій, кодексів корпоративної поведінки (етики), політики конфіденційності даних, правил використання інсайдерської інформації тощо. Антикорупційний *compliance* спрямовується на розроблення кодексу етики організації, розслідування порушень антикорупційного законодавства та корпоративних політик компанії, виявлення джерел корупційних ризиків у діяльності фірми та її клієнтів та напрацювання рекомендацій щодо їх усунення. Набуває актуальності й практика *forensic* – діяльність із виявлення ключових ризиків, а також аналізу та врегулювання конфліктних ситуацій, які виникають між діловими партнерами. Суперечності можуть бути спричинені як різними поглядами на ведення бізнесу та діями, пов'язаними зі значними економічними ризиками, так і підозрами у скоєнні злочинів окремими співробітниками чи навіть організаціями (корупції, шахрайстві, зловживаннях службовим становищем, розкраданні активів компанії тощо). Причинами цього часто є відсутність антикорупційної нормативно-правової бази, систем внутрішнього контролю зловживань на підприємстві, практики проведення регулярного фінансового аудиту; а також низький рівень зарплат та інших заохочувальних виплат на підприємстві.

Останнім часом актуальними стають практики, пов'язані з супроводом інвестиційних проектів: *government relations* – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проектів, особливо інвестиційних; *investment relations* – правової підтримки взаємодії з інвесторами; упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту.

Утім жодна правова норма, регламентуючи певні господарські відносини, сама по собі їх не реалізує. Для цього потрібен менеджмент і менеджери.

Основними суб'єктами LM є менеджери зі знаннями права, юристи зі знаннями менеджменту, юрисконсультанти, бізнес-консультанти. Такий розбіг професійних посад пропонують університетські освітні програми з юридичного менеджменту у багатьох країнах світу. У США, скажімо, випускники Університету Каліфорнії у Берклі стають висококваліфікованими професіоналами як у сфері права (адміністративного, цивільного, кримінального, трудового, конституційного, комерційного фінансового тощо), так і в сфері бізнесу (бухгалтерського обліку, економіки, фінансів, маркетингу, управління персоналом, стратегічного менеджменту, управління якістю тощо).

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. [18]. Деякі випускники визнають себе паралегалами (помічниками юристів або керівників із правових питань, середнім юридичним персоналом), адвокатами, політичними аналітиками, політиками, державними адміністраторами, підприємцями, керівниками бізнесу.

Усвідомлюючи особливості юридичного менеджменту, С. Е. Bagley та D. W. Savage ввели поняття *“legally astute manager”* – «юридично обізнаний (обачний) менеджер», який розуміє правові аспекти бізнесу, може використати закон та правову систему, щоб збільшити загальну вартість фірми, захистити власність акціонерів.

Юридично обізнані (обачні) менеджери:

1) мають не тільки управлінські, а й спеціальні правові знання, уміють застосовувати правові інструменти, творчий потенціал юридичної мови. Такі менеджери краще підготовлені до спілкування з юристами та адвокатами;

2) спираються на юридичні міркування на кожному етапі розроблення та впровадження стратегії. Вони завчасно приймають поради й вимагають юридичної консультації, орієнтованої на бізнес, не чекаючи, поки виникла якась проблема або загрози розвитку фірми;

3) розуміють, що юридичний аналіз часто неоднозначний, і для управління правовими аспектами бізнесу потрібне обґрунтоване судження. Навіть найбільш кваліфіковані та досвідчені радники, у тому числі юристи, іноді помиляються. Висновок юриста може бути затьмареним особистими інтересами, такими як збільшення оплачуваних годин, кількості повноважень в рамках фірми тощо;

4) можуть вести переговори щодо укладення контрактів, використовувати методи зменшення трансакційних витрат, підвищення вартості фірми та управління ризиками;

5) беруть на себе відповідальність за управління правовими аспектами бізнесу, юридичними суперечками, які вимагають свого розв'язання [2, с. 10-12].

На практиці співвідношення «право – менеджмент» не є простим. Право спрямовує менеджера на діяльність у рамках законності, але менеджер має можливість вибору й інших способів і методів розв'язання проблем в організації. Наприклад, економічні методи менеджменту передбачають вплив на виконавців за допомогою вимірювання затрат і результатів праці. Основним важелем є система оплати праці, яка має бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Соціально-психологічні методи реалізуються у формі морального заохочення, переконання, повчання, творчого розв'язання конфліктів, створення і підтримки атмосфери дружби та довіри в колективі. Більш того, органі-заційно-технічні, соціально-психологічні та психолого-педагогічні управлінські відносини правом взагалі не регулюються.

4. Менеджмент юридичної практики

Термін "*law practice management*" (LPM), або менеджмент юридичної практики, уживають, коли говорять про здійснення функцій менеджменту в юридичних фірмах (далі – ЮФ). Суб'єктом LPM є «юридичний менеджер».

Чи має він якусь специфіку порівняно з менеджером? У західних країнах менеджером є управитель, який: 1) обіймає постійну посаду в організації; 2) має чітко встановлені повноваження та межі відповідальності за прийняття рішень по конкретних напрямках діяльності; 3) організує ті чи інші роботи за допомогою підпорядкованих йому працівників; 4) має спеціальну менеджерську

підготовку, управлінські знання, уміння та навички; 5) має здібності до роботи з людьми. Кінцевою метою діяльності менеджера є забезпечення сталого розвитку організації, зростання її конкурентоспроможності.

Усі ці риси притаманні й юридичному менеджеру. До його функцій належать планування та розроблення стратегії розвитку ЮФ; організація та координація практичної юридичної діяльності; оцінка якості роботи та стимулювання праці юристів; використання професійних знань для роботи з законодавством, внутрішніми нормативними документами та діловою документацією фірми; врегулювання внутрішньофірмових конфліктів у самій ЮФ та інше.

Утім, дії юридичних менеджерів обумовлені особливостями ЮФ як суб'єктів господарювання. ЮФ – це «відокремлений індивідуальний суб'єкт господарювання ринку юридичних послуг, який здійснює підприємницьку діяльність, спрямовану на задоволення суспільних та індивідуальних потреб у правовій допомозі з метою досягнення певного правового результату та одержання прибутку» [14, с. 78]. Юридичний менеджер повинен розумітися на індустріях юридичного бізнесу як певних сферах суспільної життєдіяльності, а також на юридичних практиках – галузях права і певних видах юридичних послуг.

Крім того, юридичний менеджер має зважати на специфіку надання юридичних послуг. Дії фахівців із права за своєю природою є професійними, спрямованими на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. Водночас робота юриста є інтелектуальною, потребує спеціальної підготовки й знань, а її змістом є правові знання, які виступають продуктом осмислення і використання правової інформації. Самі юридичні послуги при цьому стають спеціальним каналом поширення правових знань та інформації [12, с. 89-92].

Юридичний менеджер повинен розуміти також, що діяльність ЮФ має орієнтуватися не на одну угоду купівлі-продажу, а на тривалу взаємодію, близькі й часті контакти з клієнтами, створення для них цінності. Між ЮФ і клієнтами в ідеалі мають формуватися не тільки економічні, а й соціальні відносини, засновані на особистій прихильності, лояльності і партнерстві. Саме партнерські відносини забезпечують фірмам бажану високу дохідність і стійкі конкурентні переваги. Кон-

куренти можуть мати схожі ресурси, але запізнитися зі встановленням партнерських відносин із клієнтами (споживачами). У зв'язку з цим велике значення має репутація ЮФ та історія взаємовідносин юристів із клієнтами. Найбільш надійним інструментом залучення клієнтів в юридичному бізнесі є рекомендації, надання яких тотожне довірі до ЮФ. Для створення потоку рекомендацій потрібна мережа людей, які знають, чим займається ЮФ, та високий рівень довіри до юристів фірми. Така мережа повинна бути стабільною, передбачуваною і такою, яку можна відтворити в іншому місті або навіть країні. Усе це – завдання репутаційного менеджменту, вкрай важливого для розвитку юридичного бізнесу.

Нарешті, існують і національні традиції управління ЮФ. У більшості країн світу юридичний менеджер, як правило, суміщає виконання своїх обов'язків із роботою юриста фірми. Однак якщо у США Модельні правила Американської асоціації юристів прямо забороняють власникам ЮФ залучати до складу засновників сторонніх інвесторів, а до управління – професійних менеджерів, то в країнах англо-саксонського права спостерігається тенденція до лібералізації законодавства. У Великій Британії керувати юридичними фірмами вже можуть люди без юридичної освіти. Причому очікується, що тенденція поділу працівників сектору юридичних послуг на професійних юристів і працівників без юридичної освіти, які обслуговуватимуть бізнес чи навіть безпосередньо керуватимуть фірмою, буде тільки посилюватися [19].

LPM в Україні постійно розвивається і набуває нових рис.

По-перше, вітчизняні ЮФ поступово опановують нові для них напрями менеджменту – стратегічний, оперативний, ситуаційний, антикризовий тощо. Стратегічний LPM спрямовується на вибір тих галузей, юридичних практик і ринків юридичних послуг, на яких ЮФ має явні конкурентні переваги, а також на напрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків. Оперативний LPM означає практичну діяльність управлінців із реалізації обраної ЮФ стратегії. Ситуаційний LPM вимагає від юридичного менеджера правильного розуміння причин та оцінювання наслідків тих конкретних обставин, які в даний момент найбільше впливають на ЮФ та досягнення нею своїх цілей. Антикризовий LPM ураховує циклічність розвитку ЮФ, а також імовірність виникнення в ЮФ кризових станів

під впливом змін внутрішніх і зовнішніх факторів господарювання. Як свідчить практика, навіть в успішних ЮФ із певною періодичністю виникають кризи, більшість із яких є управлінськими.

По-друге, LPM дедалі активніше застосовує концепцію маркетингового менеджменту та орієнтується на ринок юридичних послуг. Юридичний маркетинг визначають як дії професійних юристів із використанням маркетингових інструментів, що спрямовані на формування ринку юридичних послуг, побудову оптимальних відносин із замовниками та задоволення їх потреб, і водночас на одержання прибутку компанії за рахунок високого конкурентного статусу. Так, компанія “LMS” спеціалізується на стратегічному консалтингу з питань юридичного маркетингу та юридичного менеджменту. ЮФ “AEQUO” на своєму офіційному сайті пропонує виявлення потреб бізнесу в зміні законодавства, правовий аналіз законодавчих ініціатив, їх можливих наслідків для бізнес-клієнтів та інших зацікавлених сторін, підготовку законопроектів і нормативних актів шляхом взаємодії з державними органами й членами парламенту. У світі існують навіть випадки створення віртуальних юридичних фірм, коли команда фахівців підбирається спеціально під конкретний проект чи справу та працює дистанційно. Ця практика дозволяє максимально ефективно застосувати професіоналізм юридичного персоналу для виконання своїх прямих обов'язків і задоволення попиту на ринку юридичних послуг.

По-третє, сучасний LPM є інноваційним, а ЮФ активно цікавляться біз-нес-моделлю «внутрішнього підприємництва». ЮФ продують насамперед юридичні інновації: нові правові знання; нові або вдосконалені технології на-дання юридичних послуг; нові юридичні послуги й практики тощо. Однак надання сучасних юридичних послуг неможливе без застосування новітніх технологій (упровадження корпоративного програмного забезпечення для роботи з юридичною інформацією і документообігом, електронного білінгування, виставлення рахунків, керівництва процесом прийняття рішень тощо). Технологічні інновації, у свою чергу, зумовлюють організаційні зміни (вдосконалення форм і структур управління ЮФ, формування проектних команд, створення альтернативних провайдерів юридичних послуг та ін.), а ті потребують змін в економіці ЮФ (нових форм роботи з клієнтами на ринку юридичних послуг, актив-

ного маркетингу в соціальних мережах тощо) та закріплення у нормативно-законодавчих актах.

По-четверте, практика LPM поєднується з принципами ефективного кадрового менеджменту. ЮФ є організацією, що навчається: її відзначають високий рівень кваліфікації та професійної відповідальності персоналу, когнітивізація діяльності й нові підходи до управління. Мотиваторами праці юристів стають можливість навчання на робочому місці, з опануванням специфіки роботи фірми та вихованням важливих якостей членів команди; характерні лише для ЮФ форми й методи оплати праці (дисконтовані й усереднені погодинні ставки, фіксовані та граничні тарифи, гонорари успіху тощо), використання систем білінгу та грейдингу. Для молодих фахівців важливе значення має розроблення індивідуального плану розвитку. У західних компаніях такий план є інструментом прогнозування особистої перспективи юриста в ЮФ, а також напрямів розвитку та конкурентоспроможності самої ЮФ.

В українських ЮФ стали традиційними постійне підвищення рівня професійної підготовки і кваліфікації своїх юристів, організація професійних тренінгів. Але в більшості випадків роблять ставку на найм юристів із досвідом роботи. Існують аналоги й грейдингових систем із використанням показників KPI (Key Performance Indicators) залежно від рівня кваліфікації, якості роботи та активності юриста.

По-п'яте, в юридичному бізнесі впроваджується концепція конкурентного менеджменту. Відомо, що ринок юридичних послуг в Україні стає дедалі більш конкурентним. Його загальна ємкість оцінюється приблизно в 12 млрд грн (\$500-700 млн), при цьому на топ-10 найбільших ЮФ України припадає близько 20-30% ринку, а на топ-50 найбільших ЮФ – 33% (приблизно 4 млрд грн доходів) [20]. Причому прогнози розвитку конкуренції в юридичному бізнесу є неоднозначними: одні аналітики називають більш стійкими локальні ЮФ; інші поділяють думку, що згодом закордонні міжнародні компанії поглинатимуть українські ЮФ; є й очікування гігантів бізнесу, які будуть конкурувати в своєму середовищі, а решта ринку буде представлена великою кількістю компаній із регіональними практиками.

Конкурентне управління – це менеджмент організації в умовах конкуренції, що зростає. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту ЮФ – менеджмент марке-

тингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на конкурентну боротьбу має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю. У більш вузькому значенні йдеться про менеджмент конкурентоспроможності ЮФ, призначення якого полягає у виявленні небезпек конкуренції, аналізі інтенсивності конкуренції та типології конкурентних ситуацій в юридичній галузі й на ринку юридичних послуг, оцінках ринкового становища фірми та її конкурентів, розробці заходів зі зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби та використанні механізму конкуренції для сталого економічного розвитку ЮФ.

Динаміка конкурентного управління ЮФ відповідає етапам життєвого циклу фірми. Так, на стадіях створення і становлення ЮФ створює свої конкурентні переваги. Основними завданнями конкурентного управління є: оцінка початкового конкурентного потенціалу ЮФ; обґрунтування конкурентних цілей ЮФ; розроблення конкурентної стратегії та методів її реалізації. На стадії піднесення ЮФ стає конкурентоспроможною, здатною випереджати своїх суперників у досягненні поставлених цілей на юридичному ринку. До завдань менеджерів додається розроблення ефективних заходів з якості юридичних послуг та захисту конкурентних позицій ЮФ. На стадії зрілості ЮФ досягає стану конкурентної стійкості. Вона займає стабільне становище в галузі й на ринку, має очевидні конкурентні переваги, які практично не повторюються і не руйнуються, а зберігаються протягом тривалого часу. При цьому ЮФ сама проводить агресивну конкурентну політику. На стадії спаду ЮФ втрачає динамізм свого розвитку, а її конкуренти захоплюють більшу частку юридичного ринку. Виникає необхідність конкурентного перетворення ЮФ – реорганізації (закриття неприбуткових практик, а інколи, навпаки, приєднання бізнесу менш успішних конкурентів); пошуку нових підходів до управління, зокрема перехід до надання комплексних послуг, які вбирають у себе не тільки юридичні, а й аудиторські, бухгалтерські, консалтингові та інші послуги.

По-шосте, відбувається розвиток професійного партнерства на глобальному ринку юридичних послуг. ЮФ стають членами багатьох міжнародних управлінських асоціацій. Серед них: Американська асоціація адвокатів (Секція управління юридичною практикою) (ABA LPMS); Асоціація юридичних адміністраторів (ALA); Асоціа-

ція управління юридичною практикою Австралії (ALPMA); Асоціація юридичного менеджменту Британської Колумбії (BCMA); Міжнародна асоціація правових технологій (ILTA); Міжнародна асоціація управління паралегалами (IPMA); Асоціація юридичного маркетингу (LMA); Форум партнерів (MFP); Асоціація професіоналів юридичної кар'єри (NALP); Асоціація управління адвокатськими бюро (TLOMA) та інші [21].

5. Law & Management: освітній аспект

Постійні динамічні зміни в сфері юридичної практики висувають нові вимоги до підготовки юристів у вищій школі. Майбутні правники повинні не тільки мати глибокі економічні та управлінські знання, а й усвідомити необхідність запровадження концепції менеджменту в сфері юридичного обслуговування бізнесу, сформувані вміння та навички управління юридичною фірмою на різних рівнях та посадах. Цьому сприяє компетентнісний підхід до організації навчального процесу з вихованням у майбутніх юристів:

а) системного мислення, інноваційності, орієнтованості на клієнта, знань, умінь і навичок ефективної роботи на ринку юридичних послуг. Їх формують нові навчальні дисципліни: юридичний маркетинг, юридичний менеджмент, юридичний консалтинг, юридична інноватика, стратегічне управління юридичним бізнесом тощо. Однак такі дисципліни не викладають ні в юридичних, ні в економічних закладах вищої освіти (ЗВО). Або викладають тільки як навчальні дисципліни за вибором студентів чи в межах платних сертифікатних освітніх професійних програм, як це робиться у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого («Юридичний бізнес» та «Бізнес менеджмент»). У більшості випадків студенти-юристи змушені здобувати другу вищу освіту у ЗВО економічного та управлінського профілю;

б) здібностей здійснювати професійну експертизу бізнес-проектів своїх клієнтів, застосовувати комплексний підхід до їх обслуговування. За версією журналу “Legal success”, юрист також повинен бути фінансистом (зі знаннями антикризового управління), маркетологом, менеджером і HR [22]. Але в навчальних планах українських юридичних ЗВО і факультетів відсутні економічні та управлінські дисципліни; їх не знайти навіть серед дисциплін, які вивчаються за вибором самих студентів;

в) умінь надавати online-послуги як мережевий юрист чи віртуальний адвокат, який потребує технічних знань. У розвинених країнах при прийманні на роботу юристів обов'язково тестують на навички роботи в Інтернет-мережах. Однак у жодному з українських юридичних ЗВО не викладається ні віртуальна (цифрова) економіка, ні віртуальне право. Тільки в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого відкрита магістерська програма «Право та технології» спільно зі Школою права Талліннського технічного університету. Натомість фахівців із мережевого права уже зараз готують технічні університети: НТУ «Київський політехнічний інститут», НТУ «Харківський політехнічний інститут», НУ «Львівська політехніка», Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Одеський національний політехнічний університет;

г) майстерності опанувати нові або суміжні професії. Як приклад: зараз в Україні створюється Служба фінансових розслідувань, яка повинна реалізовувати три місії: попереджувати порушення в економічній сфері, розкривати вже здійснені злочини та наповнювати бюджет. А фінансовий детектив має бути юристом-процесуалістом (знати, як зібрати доказову базу для суду); аудитором (уміти аналізувати бухгалтерські документи) та інформаційним аналітиком (володіти знаннями з комп'ютерних технологій та оперувати сучасними інформаційними базами) [23]. Ні юристи, ні економісти таких знань не мають. Тому в Університеті державної фіскальної служби України розроблено нові навчальні плани, які ввібрали в себе найкращий досвід підготовки юристів, фінансистів і IT-аналітиків.

Разом із тим і майбутні менеджери повинні мати професійну юридичну підготовку. Цим почали опікуватися в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого при розробленні нових навчальних планів для студентів економічної та управлінських спеціальностей (табл. 1).

Зрозуміло, що можливість для всебічної юридичної освіти економістів і менеджерів мають насамперед потужні юридичні університети. В інших випадках свої послуги пропонують численні комерційні тренінги, бізнес-школи і семінари. Вони дають відповіді на актуальні питання щодо правового забезпечення та супроводу бізнесу, однак системних знань не формують.

Таблиця 1

Юридична підготовка студентів економічної та управлінських спеціальностей в Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого

| Рівень підготовки | 051 «Економіка» | 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» | 073 «Менеджмент» | |
|-------------------|---|---|---|---|
| Бакалавр | Обов'язкові навчальні дисципліни | – Фінансове та податкове право – Інвестиційне право – Економічне право | Фінансове право Банківське право Страхове право | – Публічне адміністрування – Трудове право – Господарське право |
| | Навчальні дисципліни за вибором студентів | – Антикорупційний комплаєнс – Трудове право – Корпоративне право – Правовий захист економічної конкуренції | – | – Медіація – Адміністративне право та адміністративна відповідальність – Адміністрування місцевого самоврядування |
| Магістр | Обов'язкові навчальні дисципліни | – | Немає підготовки | – |
| | Навчальні дисципліни за вибором студентів | – Право та економіка – Міжнародне економічне право – Право внутрішнього ринку ЄС – Корпоративне право ЄС – Транснаціональне банкрутство – Міжнародний комерційний арбітраж та медіація | | – Підприємницьке право |

Джерело: Освітньо-професійні програми Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

6. Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Теоретична концепція Law & Management може бути основою для вдосконалення практичної управлінської діяльності шляхом використання інструментів правового впорядкування господарської діяльності та розроблення спеціальних правових стратегій. Водночас напрацювання менеджменту дають змогу глибше зрозуміти специфіку керуючих та керованих систем, межі правового регулювання та дії конкретних адміністративних актів, можливості й наслідки впливу права на економіку та управління.

2. Подальші дослідження слід вести в напрямках обґрунтування сутності юридичного менеджменту та менеджменту юридичної практики (фірми).

Юридичний менеджмент є юридично внормованою управлінською діяльністю у будь-якій сфері господарювання. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями (юридично обізнаними менеджерами) норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням і оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів.

Менеджмент юридичної практики передбачає здійснення функцій менеджменту в юридичних фірмах. Ефективність менеджменту вітчизняних ЮФ багато в чому визначається можливостями упровадження принципів стратегічного, оперативного, ситуаційного, антикризового менеджментів; орієнтацією на динаміку ринку юридичних послуг, використанням прийомів інноваційного та кадрового менеджменту.

3. Сучасна юридична практика висуває нові вимоги до підготовки юристів у вищій школі. В юридичних ЗВО (факультетах) мають викладатися економічні та управлінські навчальні дисципліни, які б сприяли формуванню принципово нових компетенцій: знань, умінь та навичок ефективного менеджменту на різних рівнях та посадах в юридичному бізнесі. У той же час підготовка менеджерів має бути наповнена опануванням знань правових механізмів регулювання підприємницької діяльності.

Список літератури:

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. Bagley C. E. What's Law Got to Do with It: Integrating Law and Strategy. *American Business Law Journal*. 2010. Vol. 47. Issue 4. Pp. 587-639. URL: <http://lawgip.usc.edu/assets/docs/contribute/BagleyIntegratingLawandStrategy.pdf>.
5. 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>.
6. 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>.
7. Seidel G., Haapio H. Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage. Aldershot: Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 p.
8. Siedel G., Haapio H. Using Proactive Law for Competitive Advantage. *Ross School of Business Paper*: 2010. August 1. No. 1148. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1664561>.
9. Seidel G. The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics. Ann Arbor: Van Rye Publishing, LLC, 2016. 252 p.
10. Seidel G. Using the Law for Competitive Advantage (J-B-UMBS Series). Hoboken: Jossey-Bass, 2002. 224 p.
11. Атепаліхін А. Post Scriptum: Віклики юридичного менеджменту чи тренди сьогодення? *Український юрист*. 2017. № 5. URL: <http://jurist.ua/?article/1319>.
12. 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.
13. 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
14. Марченко О. С. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія / О. С. Марченко, О. В. Ярмак. Харків: ФОП Данилко Н.С., 2016. 238 с.
15. Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія / О. С. Марченко. Харків: Кортеc-2001, 2007. 132 с.
16. Пермяков Ю. Е. Правовые стратегии как коммуникативные модели: проблема описания. *Правоведение*. 2014. № 5(316). С. 73-80.
17. Миронов А. Н. Юридическая стратегия в правотворческой деятельности. URL: https://iteam.ru/publications/legal/section_102/article_4255.
18. Legal management. *From Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management.
19. Лахугі Н. Портрет юриста. *Закон і бізнес*. 2013. № 41(1131). 12.10-18.10. URL: http://zib.com.ua/ua/print/42815-portret_suchasnogo_yurista_rozumie_tehnichniy_bik_spravi_spr.html

20. Огляд ринку юридичних послуг України. URL: <http://www.kuluar.com.ua/2016/03/31/ohlyad-rynku-yurydychnyh-posluh-ukrajiny>

21. Kane S. Legal Management Associations. URL: <https://www.thebalance.com/legal-management-associations-2164614>.

22. Кравченко А. Юристы и IT-технологии: отчет о проведении в Киеве I Международной конференции юридических инноваций LEGAL TECH KYIV 2016. URL: <http://bca.education/yuristy-i-it-tehnologii-otchet-o-provedenii-v-kieve-i-mezhdunarodnoj-konferentsii-yuridicheskikh-innovatsij-legal-tech-kyiv-2016/>.

23. Чепурко В. Как стать финансовым детективом. *КП Украина*. 2017. 28 апреля. № 76. С. 7.

References:

1. Bouthinon-Dumas, H., & Masson, A. (2012). *Stratégies juridiques des acteurs économiques*. Louvain-la-Neuve: Larcier.

2. Bagley, C. E., & Savage, D. W. (2010). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason: South-Western, Cengage Learning.

3. Bagley, C. E. (2008). Winning Legally: the Value of Legal Astuteness. *Academy of Management Review*, 33(2), 378–390. Retrieved from <http://cbagleyhbs.edu.tripod.com/cases/winninglegallyamr.pdf>.

4. Bagley, C. E. (2010, March 28). What's Law Got to Do with It: Integrating Law and Strategy. *American Business Law Journal*, 47(4). Retrieved from <http://lawgip.usc.edu/assets/docs/contribute/BagleyIntegratingLawandStrategy.pdf>.

5. Bird, R. C. (2011, February 7). Law, Strategy, and Competitive Advantage. *Connecticut Law Review*, 44(1), 61-97. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1327795>.

6. Bird, R. C., Borochin, P., & Knopf J. (2015). The Role of the Chief Legal Officer in Corporate Governance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 1-22. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/ae8e/aab075b92a60cfdbbc725994b753f752126a.pdf>.

7. Seidel, G., & Haapio, H. (2011). *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot: Gower Publishing, Ltd.

8. Siedel, G. J., & Haapio, H. (2010, August 1). Using Proactive Law for Competitive Advantage. *Ross School of Business Paper*, 1148. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1664561>.

9. Seidel, G. (2016). *The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics*. Ann Arbor: Van Rye Publishing, LLC.

10. Seidel, G. (2002). *Using the Law for Competitive Advantage (J-B-UMBS Series)*. Hoboken: Jossey-Bass.

11. Atepalykhin, A. (2017). Post Scriptum: Vyklyky yurydychnoho menedzhmentu chy trendy sohodennia? [Challenges of Legal Management or Current Trends?]. *Ukrainskyi yuryst – Ukrainian Lawyer*, 5. Retrieved from <http://jurist.ua/?article/1319> (in Ukrainian).

12. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S., Vovk, I. A., Ovsiienko, O. V., & Chupryna, O. O. (2014). *Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu* [Law Firm: Search for a Model of Effective Management]. Kharkiv: Pravo (in Ukrainian).

13. Shevchenko, L. S., Makukha, S. M., Marchenko, O. S., Vovk, I. A., & Ovsienko, O. V. (2013). *Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekt lektsii* [Management of a Law Firm: Lecture Notes]. Kharkiv: NU "Yurydychna akad. Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho". Retrieved from http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf (in Ukrainian).

14. Marchenko, O. S., & Yarmak, O. V. (2016). *Yurydychni konsaltnyh: sutnist ta rol u pravovii ekonomitsi* [Legal Consulting: Essence and Role in the Legal Economy]. Kharkiv: FOP Danylko N.S. (in Ukrainian).

15. Marchenko, O. S. (2007). *Rynok posluh yurydychnoho konsaltnyhu v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky* [The Market of Legal Consulting Services in the Conditions of Innovative Development of the Economy]. Kharkiv: Kortess-2001 (in Ukrainian).

16. Permyakov, Yu. E. (2014). Pravovyye strategii kak kommunikativnyie modeli: problema opisaniya [Legal Strategies as Communicative Models: the Problem of Description]. *Pravovedeniye – Jurisprudence*, 5 (316), 73-80 (in Russian).

17. Mironov A. N. Yuridicheskaya strategiya v pravotvorcheskoy deyatelnosti [Legal strategy in law-making activities]. Retrieved from https://iteam.ru/publications/legal/section_102/article_4255 (in Russian).

18. Legal management. *From Wikipedia, the free encyclopedia*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management.

19. Lakhuti, N. (2013, October 12-18). Portret yurysta [Portrait of a Lawyer]. *Zakon i biznes – Law and Business*, 41(1131). Retrieved from http://zib.com.ua/ua/print/42815-portret_suchasnogo_yurista_rozumie_tehnichny_bik_spravi_spr.html (in Ukrainian).

20. Ohliad rynku yurydychnykh posluh Ukrainy [Overview of the legal services market in Ukraine] (2016). Retrieved from <http://www.kuluar.com.ua/2016/03/31/ohlyad-rynku-yurydychnykh-posluh-ukrajiny> (in Ukrainian).

21. Kane, S. (2010, April 10). *Legal Management Associations*. Retrieved from <https://www.thebalance.com/legal-management-associations-2164614>.

22. Kravchenko, A. (2016). Yuristy i IT-tehnologii: otchet o provedenii v Kieve I Mejdunarodnoy konferentsii yuridicheskikh innovatsiy LEGAL TECH KYIV 2016 [Lawyers and IT-technologies: report on the holding of the 1st International Conference of Legal Innovations in Kyiv LEGAL TECH KYIV 2016]. Retrieved from <http://bca.education/yuristy-i-it-tehnologii-otchet-o-provedenii-v-kieve-i-mezhdunarodnoj-konferentsii-yuridicheskikh-innovatsij-legal-tech-kyiv-2016/> (in Russian).

23. Chepurko, V. (2017, April 28). Kak stat finansovym detektivom [How to become a financial detective]. *KP Ukraina – KP Ukraine*, 76, 7 (in Russian).