

## ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЮРИДИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

**Шевчук Лариса Миколаївна,**

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри цивільно-правових дисциплін

Волинського національного університету імені Лесі Українки

ORCID ID: 0000-0002-7667-3872

Стаття присвячена теоретико-правовому дослідженню змісту поняття «юридичний менеджмент» з урахуванням якісно оновлених сучасних підходів до регулятивного й управлінського впливів на основні процеси людського буття. Наголошено на відсутності єдності у підходах науковців до змісту та визначення поняття «юридичний менеджмент». Констатовано, що вчені, як правило, аналізують різні напрями менеджменту, висвітлюють його роль та значення у тих чи інших сферах чи в діяльності окремих структур. Акцентовано увагу на необхідності розмежування понять «юридичний менеджмент» та «менеджмент юридичної практики / юридичної фірми».

Аргументовано необхідність врахування при визначенні змістовного наповнення поняття «юридичний менеджмент» трьох основних форм реалізації норм права: дотримання, виконання та використання. Доведено, що формулювання визначення юридичного менеджменту з врахуванням тільки знання й дотримання управителями норм права необґрунтовано звужує зміст цієї категорії, не враховує відповідні положення теорії права та не узгоджується із реальною діяльністю суб'єктів у цій сфері.

Запропоновано розглядати юридичний менеджмент як систему управлінських відносин та дій, які базуються не лише на знанні та дотриманні управителями норм права, але й на їх виконанні та використанні як ще двох (поряд із дотриманням) основних формах реалізації норм права. Зроблено висновок, що в сучасній науці, враховуючи якісно нові вимоги, які нині висуваються до організації та здійснення регулятивного й управлінського впливів на основні процеси людського буття, саме такий підхід дозволяє більш повно розкрити сутність юридичного менеджменту, його змістовне наповнення, а це, у свою чергу, сприятиме удосконаленню термінологічного визначення названого поняття й активізації подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Ключові слова:** управління, юридичний менеджмент, менеджмент юридичної практики, реалізація норм права, дотримання норм права, виконання норм права, використання норм права.

### **Shevchuk Larysa. Theoretical and legal approaches to defining the concept of "legal management": status and prospects**

The article is devoted to the theoretical and legal research of the content of the concept of "legal management" taking into account qualitatively updated modern approaches to regulatory and managerial influences on the main processes of human existence. The lack of unity in the approaches of scientists to the content and definition of the concept of "legal management" is emphasized. It was established that scientists, as a rule, analyze various directions of management, highlight its role and significance in certain areas or in the activities of individual structures. Attention is focused on the need to distinguish between the concepts of "legal management" and "legal practice/law firm management".

The need to take into account when determining the content of the concept of "legal management" three main forms of implementation of legal norms: compliance, implementation and use is argued. It has been proven that the formulation of the definition of legal management taking into account only the knowledge and compliance of the managers with the rules of law unreasonably narrows the content of this category, does not take into account the relevant provisions of the theory of law and does not agree with the actual activity of subjects in this field.

It is proposed to consider legal management as a system of management relations and actions, which are based not only on knowledge and compliance by managers of legal norms, but also on

*their implementation and use as two more (along with compliance) main forms of implementation of legal norms. It was concluded that in modern science, taking into account the qualitatively new requirements that are currently being put forward for the organization and implementation of regulatory and managerial influences on the main processes of human existence, it is this approach that allows us to more fully reveal the essence of legal management, its content, and this, in its in turn, will contribute to the improvement of the terminological definition of the mentioned concept and the activation of further scientific research in this direction.*

**Key words:** *management, legal management, management of legal practice, implementation of legal norms, observance of legal norms, implementation of legal norms, use of legal norms.*

**Постановка проблеми.** Стрімкий сучасний розвиток людства зумовлює потребу в якісному оновленні підходів до регулятивного й управлінського впливів на переважну більшість сфер державного і суспільного життя в кожній цивілізованій країні. Одним із проявів таких впливів, від дієвості якого напряду залежить ефективність та результативність різних процесів людського буття, є юридичний менеджмент, значення якого в нинішніх реаліях складно переоцінити. Хоча інститут менеджменту тривалий час був і є предметом уваги низки учених, передусім представників управлінських та економічних наук, однак саме юридичний менеджмент досі залишається мало дослідженим.

**Метою статті** є проведення теоретико-правового аналізу підходів до визначення поняття «юридичний менеджмент» в сучасній науці та внесення пропозицій до розуміння його змістовного наповнення і формулювання.

**Стан дослідження.** Різні аспекти менеджменту висвітлені в працях таких авторів, як О.В. Баєва, М.П. Бутко, Т.О. Дяченко, М.М. Єрмошенко, Н.І. Новальська, О.М. Охотнікова, Л.С. Шевченко, М.М. Шкільняк та інших, проте змістовне наповнення поняття «юридичний менеджмент» характеризується недостатнім рівнем дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Вважається, що перша згадка про юридичний менеджмент у світовій історії з'явилася в 1980-х рр. на Філіппінах, коли була розроблена навчальна програма в Університеті Атенео де Маніла колишнім головою Верховного суду Філіппін Ренато Короню, проте із часом визначення та зміст юридичного менеджменту зазнали суттєвих змін, у зв'язку з чим в сучасних умовах він поєднує в собі функції менеджера і юриста компанії, що дозволяє оптимізу-

вати роботу з клієнтами та мінімізувати юридичні ризики компанії [1, с. 75; 2].

Таким чином, нині, як вірно зазначає О.М. Охотнікова, «На зміну традиційному управлінню приходять юридичний менеджмент, який несе в собі організаційне реформатування, прийняття миттєвих креативних управлінських рішень, із запровадження нової практики щодо запровадження новітніх інтелектуальних технологій» [3, с. 128]. У цьому контексті можна говорити про сучасне значення юридичного менеджменту, якого останній набуває з огляду на необхідність не лише якісно нових, комплексних підходів до управлінських процесів, але й з врахуванням потреби у знанні та безумовному додержанні, а також виконанні й використанні норм чинного законодавства.

Хоча останнім часом поняття «юридичний менеджмент» все активніше використовується в теоретичних розробках і в практиці регулятивної та управлінської діяльності, однак єдності у підходах науковців до його змісту та визначення немає. Як правило, вчені аналізують різні напрями менеджменту, висвітлюють його роль та значення у тих чи інших сферах чи в діяльності окремих структур. Наприклад, Р.С. Осипчук досліджує антикорупційний менеджмент Національного антикорупційного бюро України [4]; Р.І. Крамар і Р.М. Скриньковський – екологічний менеджмент промислового підприємства [5]; К.В. Смірнова – кадровий менеджмент [6]; М.М. Новікова – менеджмент юридичного конфлікту [7]; С.О. Левицька та А.Ф. Цимбалюк – податковий менеджмент [8] тощо.

Крім цього, стосовно власне юридичного менеджменту, а не окремих його видів, напрямів чи проявів, слід констатувати наявність певних труднощій при розмежуванні таких понять, як «юридичний менеджмент (legal management)»

та «менеджмент юридичної практики / юридичної фірми (law practice management)». На цій проблемі акцентує увагу Л.С. Шевченко, наголошуючи на необхідності чіткого розрізнення цих термінів.

На думку ученої, «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.» [9, с. 19].

Водночас юридичний менеджмент (legal management), як стверджує Л.С. Шевченко, 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 внормована 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» [9, с. 19–20].

Повністю підтримуємо висловлену дослідницею позицію щодо необхідності розмежування категорій «менеджмент юридичної практики» і «юридичний менеджмент», проте вважаємо доцільним дещо уточнити формулювання останнього поняття. Так, виходячи із положень теорії права, «Втілення в життя правил поведінки, що представляють зміст права,

здійснюється у процесі реалізації норм права, тобто поведінки суб'єктів права відповідно вимогам (заборони, дозволу, зобов'язання) норм права. Отже, реалізація норм права – це втілення положень правових норм у фактичній поведінці (діяльності) суб'єктів права. Інакше кажучи, реалізація норм права – це втілення винятково правої поведінки, різноманітний процес практичного здійснення правових вимог у діяльності тих чи інших суб'єктів» [10, с. 226].

Реалізація норм права включає три основні форми: дотримання, виконання й використання. При цьому дотримання полягає в узгодженні суб'єктами своєї поведінки з охоронними чи забороняючими нормами, суворому додержанні встановлених заборон (в цілому передбачає пасивну поведінку суб'єктів, утримання від заборонених дій) [10, с. 227; 11, с. 186; 12, с. 173].

Однак дотримання, про яке йде мова у пропонованому Л.С. Шевченко визначенні поняття «юридичний менеджмент», – це тільки одна з основних форм реалізації норм права поряд з виконанням і використанням. Виконання, відповідно до положень теорії права, – це форма реалізації норм права, яка знаходить свій вияв у діях суб'єктів щодо здійснення зобов'язуючого розпорядження права, забезпечення дії норм права стосовно певних юридичних зобов'язань (передбачає активну поведінку суб'єктів – вони здійснюють дії, які відповідають юридичним нормам, тобто виконують покладені на них активні обов'язки) [10, с. 227; 11, с. 186]. При цьому «Виконання обов'язків шляхом вчинення визначених дій у деяких випадках прирівнюється до утримання від тих чи інших дій. Виконання незалежно від того, яким шляхом воно досягається – в результаті активних дій або ж утриманням від них (бездіяльності), завжди пов'язано з втіленням у життя зобов'язуючих норм» [12, с. 173].

Своєю чергою, використання – така форма реалізації правових норм, яка полягає у здійсненні тими чи іншими суб'єктами прав або свобод, наданих їм нормами права, а поведінка суб'єктів виражається у «використанні юридичних можливостей, вилучення користі з поло-

жень, що містяться у суб'єктивних правах» [10, с. 227–228]. При використанні «здійснюється втілення в життя уповноважених норм права», які «надають суб'єктам право на здійснення передбачених у них позитивних діянь» [12, с. 174].

Отже, формулювання визначення юридичного менеджменту з врахуванням тільки знання й дотримання управителями норм права, як видається, необґрунтовано звужує зміст цієї категорії, не враховує відповідні положення теорії права та не узгоджується із реальною діяльністю суб'єктів у цій сфері.

**Висновки.** Таким чином, виходячи з наведеного, юридичний менеджмент доцільно розглядати як систему управ-

лінських відносин та дій, які базуються не лише на знанні та дотриманні управителями норм права, але й на їх виконанні та використанні як ще двох (поряд із дотриманням) основних формах реалізації норм права [13, с. 138]. Вважаємо, що в сучасній науці, враховуючи якісно нові вимоги, які нині висувуються до організації та здійснення регулятивного й управлінського впливів на основні процеси людського буття, саме такий підхід дозволяє більш повно розкрити сутність юридичного менеджменту, його змістовне наповнення, а це, у свою чергу, сприятиме удосконаленню термінологічного визначення названого поняття й активізації подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Охотнікова О.М., Охоцька Р.В. Запровадження штучного інтелекту в юридичному менеджменті: зарубіжний досвід. *Національне та міжнародне право: історія, сучасність, перспективи розвитку* : зб. матеріалів I-ї Міжнародної науково-практичної конференції до 110-річчя Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (м. Вінниця, 09-10 червня 2022 року). Вінниця, 2022. С. 75–78.
2. Legal management. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Legal\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management) (дата звернення: 25.03.2023).
3. Охотнікова О.М. Штучний інтелект і діджиталізація для управління контрактами в юридичному менеджменті: комбінаторика дій. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Т. 1. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 128–130.
4. Осипчук Р.С. Загальна характеристика системи антикорупційного менеджменту Національного антикорупційного бюро України. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 1 (26). Т. 2. С. 109–113.
5. Крамар Р.І., Скриньковський Р.М. Діагностика ефективності системи екологічного менеджменту промислового підприємства та відповідальність за порушення норм екологічного законодавства. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2016. Вип. 2 (11). С. 58–62.
6. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
7. Новікова М.М. Понятійно-категоріальний апарат менеджменту юридичного конфлікту. *Право і суспільство*. 2014. № 6-2. С. 9–13.
8. Левицька С.О., Цимбалюк А.Ф. Податковий менеджмент на макрорівні: вітчизняна та міжнародна практики впровадження. *Наукові записки*. Серія «Економіка». 2011. Вип. 16. С. 69–76.
9. Шевченко Л.С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1 (21). С. 19–24.
10. Теорія держави і права : навч. посіб. / А.А. Письменицький, В.Д. Гапотій, Я.В. Попенко, В.Г. Поліщук. Мелітополь : ФОП Однорог Т.В., 2017. 298 с.
11. Тополевський Р.Б., Федіна Н.В. Теорія держави і права : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 268 с.
12. Теорія держави та права : навч. посіб. / За заг. ред. С.Д. Гусарєва, О.Д. Тихомирова. Київ : НАВС, Освіта України, 2017. 320 с.
13. Шевчук Л.М. Юридичний менеджмент: окремі теоретичні підходи до визначення поняття. *Application of knowledge for the development of science : 7th International scientific and practical conference (February 21–24, 2023)*. Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. С. 136–140.



## REFERENCES:

1. Okhotnikova, O.M., Okhots'ka, R.V. (2022). Zaprovdzhennya shtuchnoho intelektu v yurydychnomu menedzhmenti: zarubizhnyy dosvid [Introduction of artificial intelligence in legal management: foreign experience]. *Natsional'ne ta mizhnarodne pravo: istoriya, suchasnist', perspektyvy rozvytku* : zb. materialiv I-yi Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi do 110-richchya Vinnyts'koho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Mykhayla Kotsyubyns'koho (m. Vinnytsya, 09-10 chervnya 2022 roku). Vinnytsya. (pp. 75–78). [In Ukrainian].
2. Legal management. Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Legal\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Legal_management) (data zvernennya: 25.03.2023). [In English].
3. Okhotnikova, O.M. (2022). Shtuchnyy intelekt i didzhitalizatsiya dlya upravlinnya kontraktamy v yurydychnomu menedzhmenti: kombinatoryka diy [Artificial intelligence and digitization for contract management in legal management: combinatorics of actions]. *Ekonomiko-pravovi ta sotsial'no-tekhnichni napryamy evolyutsiyi tsyfrovoho suspil'stva* : materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi: u 2 t. T. 1. Dnipro : Universytet mytnoyi spravy ta finansiv. (pp. 128–130). [In Ukrainian].
4. Osypchuk, R.S. (2019). Zahal'na kharakterystyka systemy antykoruptsiynoho menedzhmentu Natsional'nogo antykoruptsiynoho byuro Ukrayiny [General characteristics of the anti-corruption management system of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine]. *Prykarpat-s'kyi yurydychnyy visnyk*, 1 (26). T. 2. (pp. 109–113). [In Ukrainian].
5. Kramar, R.I., Skryn'kovs'kyi, R.M. (2016). Diahnostyka efektyvnosti systemy ekolohichnoho menedzhmentu promyslovoho pidpryyemstva ta vidpovidal'nist' za porushennya norm ekolohichnoho zakonodavstva [Diagnostics of the effectiveness of the environmental management system of an industrial enterprise and responsibility for violations of environmental legislation]. *Prykarpat-s'kyi yurydychnyy visnyk*, 2 (11). (pp. 58–62). [In Ukrainian].
6. Smirnova, K.V. (2022). Kadrovyy menedzhment [Personnel management] : konspekt lektsiy. Odesa : Odes'kyi derzhavnyy ekolohichnyy universytet. 156 p. [In Ukrainian].
7. Novikova, M.M. (2014). Ponyatiyno-katehorial'nyy aparat menedzhmentu yurydychnoho konfliktu [Conceptual and categorical apparatus of legal conflict management]. *Pravo i suspil'stvo*, 6-2. (pp. 9–13). [In Ukrainian].
8. Levyts'ka, S.O., Tsybalyuk, A.F. (2011). Podatkovyy menedzhment na makrorivni: vitchyznyana ta mizhnarodna praktyky vprovadzhennya [Tax management at the macro level: domestic and international implementation practices]. *Naukovi zapysky. Seriya «Ekonomika»*, 16. (pp. 69–76). [In Ukrainian].
9. Shevchenko, L.S. (2018). Innovatsiyini instrumenty yurydychnoho menedzhmentu [Innovative tools of legal management]. *Pravo ta innovatsiyi*, 1 (21). (pp. 19–24). [In Ukrainian].
10. Teoriya derzhavy i prava. (2017). [Theory of the state and law] : navch. posib. / A.A. Pys'menyts'kyi, V.D. Hapotiy, YA.V. Popenko, V.H. Polishchuk. Melitopol' : FOP Odnoroh T.V. 298 p. [In Ukrainian].
11. Topolevs'kyi, R.B., Fedina, N.V. (2020). Teoriya derzhavy i prava [Theory of the state and law] : navch. posib. L'viv : L'vDUVS. 268 p. [In Ukrainian].
12. Teoriya derzhavy ta prava. (2017). [Theory of the state and law] : navch. posib. / Za zah. red. S.D. Husaryeva, O.D. Tykhomyrova. Kyiv : NAVS, Osvita Ukrayiny. 320 p. [In Ukrainian].
13. Shevchuk, L.M. (2023). Yurydychnyy menedzhment: okremi teoretychni pidkhody do vyznachennya ponyattya [Legal management: separate theoretical approaches to defining the concept]. *Application of knowledge for the development of science* : 7th International scientific and practical conference (February 21–24, 2023). Stockholm, Sweden. International Science Group. (pp. 136–140). [In Ukrainian].