

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ПРАВА

УДК 330.1:005.35

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-36-1-104

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Україна, м. Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>
ResearcherID: [http://www.researcherid.com/
rid/M-5894-2017](http://www.researcherid.com/rid/M-5894-2017)



КОРПОРАТИВНА ПРАВОВА СТРАТЕГІЯ: СУТНІСТЬ, ТИПИ, ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ¹

Узагальнено наукові підходи закордонних учених до змісту проактивного права, розроблення та реалізації корпоративних правових стратегій. Проаналізовано основні типи правових стратегій. Особливу увагу приділено проблемам упровадження корпоративних правових стратегій в Україні, обґрунтуванню ефективних інструментів їх реалізації. Доведено, що більшість українських бізнес-організацій орієнтуються у своїй діяльності на управління ризиками, однак дедалі більше фірм переходять до моделі управління розвитком.

Ключові слова: право, правові ризики, юридичний менеджмент, корпоративна правова стратегія.

JEL Classification: M10, L10, D21, K20, K40.

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2019. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

Постановка проблеми. Розвиток сучасного бізнесу відбувається у доволі динамічному правовому середовищі. Відсутність правових знань у менеджерів або відверте ігнорування права (закону) стає однією з причин банкрутств бізнес-організацій і навіть погіршення показників економічного розвитку країн. О. Линник та Є. Столярчук, наприклад, звертають увагу на економічні та соціальні наслідки, що настали після серії скандалів та розслідувань діяльності компаній у США: Enron, Worldcom, Tyco Internatinal, Bernard L. Madoff Investment Securities, Lehman Brothers. Незаконна діяльність усього двох осіб – генеральних директорів Enron призвела до фінансових втрат власників компанії у розмірі близько 74 млрд дол., звільнення близько 5 тис. співробітників та банкрутства енергетичного гіганта [1].

Не випадково у США до членів ради директорів зараз намагаються вводити юристів, а фахівців з юридичними знаннями (освітою) просують на вищі менеджерські посади. Особливої актуальності набуває розроблення правових стратегій бізнес-організацій та використання юридичного ресурсу фірм для створення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До проблеми зростання ролі права в сучасному менеджменті звертаються насамперед закордонні вчені.

Перший напрям їхніх досліджень – розвиток концепції «проактивного права». Так, Г. Сідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Naario) в книзі «Проактивне право для менеджерів – приховане джерело конкурентної переваги» («Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage») 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. Підхід менеджерів до управління є реактивним, коли вони вже зіткнулися з правовими проблемами (законом) і змушені на них реагувати, та проактивним, який дозволяє використовувати право (закон) для упередження проблем, що сприяє успішному бізнесу та досягненню конкурентних переваг [2]. На думку Г. Сідель (G. Siedel), проактивний підхід до корпоративного управління передбачає розроблення юридичного плану дій менеджера і включає два елементи: 1) намагання запобігти майбутнім юридичним проблемам (профілактичний підхід); 2) прагнення розв'язати юридичні проблеми і створити цим нові бізнес-можливості для фірми [3]. Ідеям проактивного права присвячено також спільну статтю Г. Сідель (G. Siedel) і Х. Хаапіо (H. Naario) [4].

Другий напрям – обґрунтування необхідності розроблення спеціальних правових стратегій бізнес-організацій, аналіз їх ролі в зростанні конкурентоспроможності бізнесу. Широко відомою, наприклад, є монографія «Правові

стратегії: як корпорації використовують право для підвищення ефективності» («Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance») за редакцією А. Массон (A. Masson) і М. Дж. Шаріф (M. J. Shariff). У ній А. Массон (A. Masson) у співавторстві з Х. Бутінон-Дюма (H. Bouthinon-Dumas) пояснюють високу ефективність окремих бізнес-організацій реалізацією саме правових стратегій [5]. В іншій своїй праці А. Массон (A. Masson) аналізує конкурентний потенціал фірм, які мають правові стратегії, а також обставини, за яких фірма приймає рішення інвестувати в розширення правових можливостей [6]. Г. Сідель (G. Siedel) простежує зв'язок стратегічного менеджменту, права та етики [7], роль права у створенні конкурентних переваг фірми [8]. Р. С. Берд (R. C. Bird) з'ясовує взаємозв'язок права, стратегії та конкурентних переваг фірми [9]. К. Роквіллі (C. Roquilly) [10] також приходять до висновку, що правові ресурси і правові можливості можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги бізнес-організації.

Третій напрям досліджень – проблема взаємодії менеджерів і юристів у фірмі [11; 12]. Як відзначає К. Е. Беглі (C. E. Bagley), менеджери повинні уважно ставитися до правового середовища, бути готовими працювати з юристом для досягнення найкращих результатів. Їм потрібні навички розв'язання спорів і ведення переговорів, уміння користуватися правовими інструментами управління фірмою, – від контрактів, які можуть сприяти зміцненню ділових відносин, розподілу ризиків та винагороди, – до різних форм захисту інтелектуальної власності. Юристи ж повинні розуміти бізнес-середовище, брати участь у прийнятті корпоративних рішень [13]. Аналогічною є й позиція Г. Сідель (G. Siedel) [3]: завдання юристів – навчати (консультувати) керівників з юридичних питань. Менеджери, у свою чергу, зобов'язані вміти спілкуватися з юристами, розуміти їхні поради, реалізувати правову стратегію як частину корпоративної стратегії та джерело конкурентних переваг. К. Е. Беглі (C. E. Bagley) та Д. В. Севідж (D. W. Savage) бачать майбутнє за менеджерами з юридичними знаннями та володінням методиками управління ризиками в глобальному правовому середовищі. Вони запропонували поняття «юридично обізнаний (обачний, передбачливий) менеджер» (legally astute manager), який розуміє правові аспекти бізнесу і може використати знання законодавства для збільшення вартості бізнесу (фірми) та захисту інтересів акціонерів [14, с. 10–12]. Р. С. Берд (R. C. Bird), П. Борочін (P. Borochin) та Дж. Кнопф (J. Knopf) досліджують роль головного юрисконсульта в питаннях корпоративного управління [15].

Мета статті – розкрити сутність концепції правового стратегування бізнесу та проаналізувати можливості її практичної реалізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Розроблення корпоративних правових стратегій є найважливішою складовою сучасного юридичного менеджменту (legal management) бізнес-організацій. Останній можна визначити як юридично внормовану управлінську діяльність у будь-якій сфері господарювання. Це система управлінських відносин і дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а всередині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів. Тобто форми й методи традиційного менеджменту підпорядковуються ідеї найповнішого врахування в процесі управління законодавчих норм. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, кадровий, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на дотримання законодавства має і весь цикл управління – процеси планування, організування, мотивування і контролю.

Корпоративна правова стратегія, як і будь-яка інша бізнес-стратегія, спирається на перспективне прогнозування і планування, виявлення довгострокових трендів розвитку організації, для якої вона розробляється, знання цілей і завдань, можливостей і обмежень діяльності.

Можна виокремити два підходи до трактування сутності та призначення корпоративної правової стратегії.

Перший підхід: суб'єкти господарювання приймають рішення, як правило, в умовах невизначеності, а їх дії зазнають впливів численних ризиків і можуть мати різні юридичні наслідки в різних комбінаціях [16]. Тому *розроблення корпоративної правової стратегії пов'язується з виявленням можливих економічних і правових ризиків у діяльності бізнес-організації та запобіганням їх появи в майбутньому*. Можна сказати й так: правова стратегія бізнесу – це алгоритм прийняття юридично значущих рішень на кожному з етапів розвитку фірми (бізнесу), з визначенням перспектив законного отримання доходів та механізмів захисту бізнесу у зв'язку з виникненням: а) економічних (підприємницьких) ризиків та їх можливих правових наслідків; б) правових ризиків та їх можливих економічних наслідків. Головне – зрозуміти, які ризики, з якою періодичністю та з яких причин виникають.

Дослідження економічних ризиків бізнес-організацій ведуться давно, з використанням методологій життєвого циклу бізнес-організації, фінансового та конкурентного аналізу тощо, отже, розуміння природи, проявів і правових наслідків економічних ризиків для фірм є більш-менш сталим. Натомість систематизація правових ризиків у науковій літературі залишається дискусійною.

Так, А. Шувалова визначає правовий ризик як ризик виникнення збитків бізнес-організацій під впливом факторів зовнішнього (насамперед досконалості законодавства) та внутрішнього правового середовища (невідповідність документації організації законодавству, неефективна організація правової роботи, порушення умов договорів тощо). Вона рекомендує виокремлювати такі групи правових ризиків для нефінансових компаній:

- регуляторні ризики, пов'язані зі зміною законодавства, недостатнім або суперечливим регулюванням тієї чи іншої сфери;
- договірні ризики, пов'язані з: внесенням не погоджених з юристами змін у типові форми договорів при їх укладенні; недобросовісними діями з боку співробітників компанії або контрагентів під час укладення договору (перевищення або відсутність повноважень на укладення договору, фальсифікація підпису або самого договору, внесення в договір змін після його узгодження) та його виконання; оскарженням факту укладення або виконання договору;
- ризики з інших непублічних правовідносин: наприклад, відносини щодо використання об'єктів інтелектуальної власності;
- ризики з публічних правовідносин, пов'язані з участю організації в адміністративному, кримінальному чи цивільному судочинстві. Вони об'єднують у собі як судові справи за позовами контрагентів, так і ініційовані самою компанією, а також органами державної влади. При виділенні таких ризиків можуть враховуватися конкретні підстави позовів, сума позовних вимог або призначеного штрафу [17].

В. В. Новіков аналізує такі ризики у правотворчій діяльності: ризики технічного характеру, пов'язані з занадто значною деталізацією законодавцем законів або нормативних актів; можливий ризик невідповідності законотворчості (нормативних актів) вимогам суспільства; можливий ризик прийняття законів, що регламентують відносини, які можуть бути врегульовані підзаконними актами, або вже врегульовані іншими законами; можливий ризик нестабільності законодавства [18, с. 37; 19].

Знання природи правових ризиків дає можливість спрямувати свої зусилля на зменшення ймовірності настання ризикової події та мінімізацію її можливих наслідків. У цьому й полягає призначення правової стратегії бізнес-організації.

Другий підхід до визначення правової стратегії представлено в дослідженні І. Н. Правкіної. На її думку, в основному своєму значенні правова стратегія є недеталізованим планом діяльності (впливу), що здійснюється з метою зміни існуючого права і процесів, які відбуваються у правовому житті, відповідно до раніше сконструйованої ідеальної моделі, яка відображає певний стан діючого права і правової практики. Але, крім цього, «правова стратегія»

може використовуватися в одному з двох додаткових значень – для позначення або довгострокового якісно визначеного певного напрямку розвитку права, або *лінії поведінки, яку обирає і якої дотримується людина як суб'єкт права відповідно до власних уявлень про правове* [20, с. 108]. В останньому розумінні корпоративні правові стратегії вивчаються багатьма зарубіжними дослідниками.

Р. С. Берд (R. C. Bird) і Д. Орозко (D. Orozco) вважають, що бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій, обираючи такі «лінії поведінки»: 1) уникнення, або ігнорування/нехтування права (закону); 2) дотримання права (закону); 3) запобігання, або попередження (профілактики) правопорушень; 4) зростання цінності і вартості бізнесу; 5) трансформації [21].

Стратегії уникнення (ігнорування, нехтування) права дотримуються ті керівники, які вважають право/закон перешкодою для досягнення бажаних бізнес-цілей. Вони стверджують, що юридична експертиза має невелику цінність, тому не докладають зусиль для того, аби вона відбулася. Або ж знання права/закону здобуваються, щоб його обійти задля своєї мети, наприклад, використати на свою користь певні нормативно-правові акти (закони, постанови уряду, рішення місцевих органів влади), які надають їх підприємствам певні пільги, привілеї або виняткові права; адміністративні заходи з обмеження діяльності конкурентів, скажімо, шляхом відмови їм у землевідведенні, видачі патентів і ліцензій, ускладнення процедури реєстрації підприємства тощо. У фірмах із такою правовою стратегією слабкий внутрішній контроль бізнес-процесів, відносно велика кількість судових процесів і рішень із покаранням, регламентних постанов, кримінальних розслідувань, заяв про шахрайство; культура організації є ворожою стосовно права (дотримання законів) та діяльності контролюючих органів. Роль юриста зазвичай зводиться до боротьби з розслідуваннями та судовими процесами.

Зазначимо, що відвертих прихильників такої стратегії серед підприємців стає дедалі менше. І кожен свій крок у плані уникнення дотримання законодавства вони намагаються якимось чином аргументувати, найчастіше існуванням регуляторних ризиків, нестабільністю законодавства або суперечливістю правового регулювання бізнесу. В Україні, наприклад, нагальною проблемою є легалізація зайнятості населення. За даними Державної фіскальної служби України, понад 50% українських підприємств платять зарплату в «конвертах» [22]. Ухиляючись від оформлення трудових відносин із найманими працівниками, роботодавець виправдовує це значним навантаженням на фонд оплати праці у вигляді соціальних внесків. Однак працівники починають розуміти, що їх позбавляють багатьох трудових прав; до того ж вони

втрачають трудовий та страховий стаж для розрахунку розміру пенсії, і тиснуть на роботодавця з метою легалізації трудових відносин.

Зі свого боку, контроль за незаконними діями роботодавців посилює держава (Управління Держпраці). Уряд України 5 жовтня 2018 р. ухвалив розпорядження «Про заходи, спрямовані на детінізацію відносин у сфері зайнятості населення». Юридичні та фізичні особи – підприємці, які використовують найману працю, несуть відповідальність у вигляді штрафу в розмірі: 30 мінімальних заробітних плат за кожного працівника, в разі: фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору, оформлення працівника на неповний робочий день (у той час, коли фактично особа працює повний робочий день), виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати ЄСВ; 10 мінімальних зарплат за кожного працівника – в разі недотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці; недотримання встановлених законом гарантій і пільг працівникам, які залучаються до виконання обов’язків; 3 мінімальних зарплат – за порушення встановлених строків виплати зарплати працівникам, інших виплат, передбачених законодавством про працю, більш як за один місяць, виплата їх не в повному обсязі; 1 мінімальної заробітної плати – за порушення інших вимог трудового законодавства [23]. Крім того, ст. 41 КУпАП передбачає адміністративну відповідальність керівника підприємства – штраф від 8500 грн до 17 000 грн за фактичний допуск працівника до роботи без трудового договору.

Стратегія дотримання визнає право/закон обов’язковим обмежувачем бізнес-діяльності, який не можна змінити або адаптувати до конкретної корпоративної стратегії. Юрист має контролювати корпоративну поведінку та виявляти її незаконну діяльність. З економічної точки зору йдеться про врахування у бізнес-діяльності трансакційних витрат дотримання або недотримання норм законодавства, які Е. де Сото називає «ціною підкорення закону» і «ціною позалегалності», та управління такими витратами. Наприклад, роботодавці, які наймають працівників і використовують їх працю легально, сплачують: а) «витрати доступу до закону» – затрати на реєстрацію юридичної особи, на одержання ліцензій, відкриття рахунків у банку, одержання юридичної адреси та виконання інших формальностей; б) «витрати продовження діяльності в рамках закону», пов’язані з оплатою праці (не нижче рівня мінімальної зарплати), виплатою соціальних гарантій, сплатою податків, судових витрат при розв’язанні конфліктів у судах тощо. Роботодавцям доцільно «підкорятися закону» доти, поки видатки роботодавця на розгляд справ у судах або арбітражі, на сплату штрафів та інших санкцій, затрати ресурсів і часу на відновлення порушених трудових прав є меншими за витрати, яких вимагає трудове законодавство. Тільки-но трансакційні витрати

дотримання законодавства стають достатньо високими, частина роботодавців і працівників роблять вибір на користь нелегальних (тіньових) трудових відносин і «ціни позалегалності» [24, с. 9, 163–167; 25].

Стратегія запобігання, або попередження (профілактики) правопорушень, знаменує помітну зміну в правовій стратегії і відносинах між менеджерами та юристами фірми. Йдеться про перехід до парадигми управління ризиками. Менеджери розуміють юридичні аспекти бізнесу, цінують можливість використання права/закону для мінімізації конкретних бізнес-ризиків. Юристи шукають партнерських відносин із менеджерами, щоб допомогти їм досягти цілей управління ризиками. Можлива навіть ротація робочих місць, коли юристи фірми тимчасово беруть на себе управлінські функції у бізнес-підрозділах або функціональних областях, які вони консультують. Для юристів це може бути варіантом розвитку кар'єри у фірмі.

У рамках парадигми управління ризиками зараз працюють більшість українських фірм. Для запобігання виникнення певних правових ризиків, а також для мінімізації або подолання їх наслідків бізнес-організації починають використовувати спеціальні інструменти реалізації правової стратегії. Серед них:

1) *due diligence* – встановлення незалежними експертами достовірності фінансової, податкової та статистичної звітності, правильності оформлення установчих та інших документів, їх відповідності законодавству та внутрішнім вимогам; правова оцінка угод та можливості їх виконання; аналіз підприємницьких ризиків. 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;

2) *compliance*. За своєю природою ця практика тісно пов'язана з ризик-менеджментом і передбачає напрацювання рекомендацій з управління небезпеками, які виникають через недотримання або навіть нерозуміння принципів добросовісної 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. 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 і напрацювання рекомендацій щодо їх усунення.

В Україні практика «комплаєнс» використовується переважно в банківському секторі і трактується як дотримання банком законодавчих актів, ринкових

стандартів, а також стандартів і власних внутрішніх документів та процедур. При цьому комплаєнс-ризик визначається як ризик юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також внутрішніх стандартів, процедур та документів банку [26]. Практика комплаєнсу впроваджується також у великих компаніях з іноземним капіталом;

3) *forensic* – 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.

Із часом бізнес-організація починає ставити за мету вже не управління ризиками, а створення нових ділових можливостей для свого розвитку. Так, *стратегія зростання цінності і вартості бізнесу* передбачає, що менеджери й юристи фірми працюють разом, щоб розробити юридичні стратегії та методи, які підвищують рентабельність інвестицій (ROI). За такої стратегії у закордонних фірмах з'являється посада головного правового стратега, якому генеральний директор та головний (генеральний) юрисконсульт делегують відповідальність за концептуалізацію, стратегічне планування та керівництво юридичними стратегіями. Головний правовий стратег наділяється повноваженнями, має підтримку й ресурси, необхідні для реалізації стратегічних зусиль високого рівня в організації. Йому може підпорядковуватися міжфункціональна стратегічна група юристів, відповідальна за формування гіпотези правових стратегій, що чинять прямий вплив на результативність бізнесу.

Стратегія трансформації інтегрує корпоративну правову стратегію в бізнес-модель фірми (різні види діяльності, пов'язані з ланцюжком створення вартості) та бізнес-екосистему фірми (ланцюжки створення вартості найважливіших зовнішніх партнерів фірми). А це потребує інших інструментів реа-

лізації. Для великих фірм, зокрема, нагальною стає практика *investor relations* – правової підтримки взаємодії з інвесторами та упередження недружнього збагачення учасників інвестиційного проекту. Пріоритетним є встановлення ефективних комунікацій із тими інвесторами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість фірми. В американських фірмах, наприклад, за відносини з інвесторами відповідають головний виконавчий директор (CEO) та головний фінансовий директор (CFO). Водночас створюються спеціальні відділи (департаменти), які займаються аналізом запитів, вивченням та розкриттям фінансової інформації та фінансової політики фірми акціонерам, інвесторам, представникам фондових бірж, інвестиційним аналітикам та іншим зацікавленим особам.

Не менш важливою є й практика *government relations* (GR) – встановлення взаємодії з органами державної влади з метою успішної діяльності фірми та реалізації підприємницьких проектів. Такі функції можуть 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 у європейських країнах 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 із представниками державних установ, просування соціально значущих проектів, формування позитивного іміджу фірми в урядових колах, участь у суспільно-політичних програмах. Разом із цим у публікаціях інколи пишуть про такі начебто ефективні методи впливу на органи влади GR-фахівця, як: маніпуляції з даними соціологічних опитувань; корупція; відкоти – залежно від моделі GR та особливостей ведення бізнесу у західних і східних країнах [27].

В Україні практика *government relations* лише починає розвиватися. Створено Українську асоціацію професіоналів у сфері GR та лобістів. Найбільш відомою GR-компанією є Ukrainian Government Relations Consulting. Вона займається взаємодією з центральними органами державної влади: Адміністрацією Президента України, Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України. Надає консультації з приводу якісного співробітництва з органами державної влади, а також забезпечує повний спектр послуг із представлення інтересів клієнта в органах державної влади України.

Висновки. 1. Вибір і реалізація корпоративної правової стратегії можуть бути ефективними лише як складова стратегічного юридичного менеджменту. Розроблення правової стратегії вимагає часу, аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, пошуку необхідних ресурсів; потребує відповідних знань, управлінського досвіду, а в багатьох випадках – консалтингової підтримки фахівців.

2. Бізнес-організації схильні використовувати одну з п'яти правових стратегій: 1) уникнення, або ігнорування права/закону; 2) дотримання права/закону; 3) запобігання, або попередження (профілактика) правопорушень; 4) зростання цінності і вартості бізнесу та 5) трансформації. З п'яти проаналізованих у статті правових стратегій розвитку фірми перші три стратегії спрямовуються в основному на управління ризиком; решта – на управління розвитком, створення нових ділових можливостей фірми.

3. Більшість українських фірм працюють у рамках парадигми управління ризиками, а саме стратегій дотримання права/закону та запобігання. При цьому до уваги беруться трансакційні витрати дотримання або недотримання норм законодавства, які Е. де Сото називає «ціною підкорення закону» і «ціною позалегалності». Для відвертання виникнення певних правових ризиків, а також для мінімізації або подолання їх наслідків бізнес-організації українські фірми починають використовуватися спеціальні інструменти реалізації правової стратегії. Серед них: *due diligence; compliance, forensic*.

Стратегія зростання цінності і вартості бізнесу, а також стратегія трансформації означають, що фірми активно використовують право для управління розвитком бізнесу. У закордонних фірмах з'являється посада головного правового стратега, а корпоративна правова стратегія інтегрується в бізнес-модель та бізнес-екосистему фірми. Основними інструментами реалізації таких стратегій є практики *investor relations ma government relations*.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Линник О., Столярчук Є. Форензик-аудит: Зворотний зв'язок. *Український юрист*. 2018. № 11. URL: <http://jurist.ua/?article/1665> (дата звернення: 21.12.2018).
2. Seidel G., Нааріо Н. Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage. Aldershot: Gower Publishing, Ltd, 2011. 192 с.
3. Siedel G. Law: The Hidden Competitive Advantage. URL: <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage> (дата звернення: 21.12.2018).
4. Siedel G., Нааріо Н. 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> (дата звернення: 21.12.2018).

5. Bouthinon-Dumas H., Masson A. *Stratégies juridiques des acteurs économiques. Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance* / Edited by A. Masson, M. J. Shariff. Louvain-la-Neuve: Larcier, 2012. 544 p.
6. Masson A. Crucial Role of Legal Capability in the Realisation of Legal Strategies. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_6 (дата звернення: 21.12.2018).
7. Seidel G. *The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics*. Ann Arbor: Van Rye Publishing, LLC, 2016. 252 p.
8. Seidel G. *Using the Law for Competitive Advantage (J-B-UMBS Series)*. Hoboken: Jossey-Bass, 2002. 224 p.
9. 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> (дата звернення: 21.12.2018).
10. Roquilly C. From Legal Monitoring to Legal Core Competency: How to Integrate the Legal Dimension into Strategic Management. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_2 (дата звернення: 21.12.2018).
11. Bagley C. E. Winning Legally: the Value of Legal Astuteness. *Academy of Management Review*. 2008. №33 (2). p. 378–390. Retrieved from <http://cbagleyhbs.edu.tripod.com/cases/winninglegallyamr.pdf> (дата звернення: 21.12.2018).
12. Bagley C. E. What's Law Got to Do with It: Integrating Law and Strategy. *American Business Law Journal*. 2010. March 28. №47 (4). URL: <http://lawgip.usc.edu/assets/docs/contribute/BagleyIntegratingLawandStrategy.pdf> (дата звернення: 21.12.2018).
13. Silverthorne S. Using the Law to Strategic Advantage. *Working Knowledge*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/using-the-law-to-strategic-advantage> (дата звернення: 21.12.2018).
14. Bagley C. E., Savage D. W. *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2010. 1033 p.
15. 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> (дата звернення: 21.12.2018).
16. Пермяков Ю. Е. Правовые стратегии как коммуникативные модели: проблема описания. *Правоведение*. 2014. №5 (316). С. 73–80.
17. Шувалова А. Система оценки правовых рисков – роскошь или необходимость? URL: <http://www.garant.ru/article/583261/> (дата звернення: 21.12.2018).
18. Новіков В. В. Теоретико-правові аспекти ризиків у праві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2015. №13. Т. 1. С. 36–39.
19. Новіков В. В., Боровікова В. С. До питання про сутність ризиків у праві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. №1. С. 28–36.
20. Правкина И. Н. Правовые стратегии в основных формах современного права. *Вестник Московского университета МВД России*. 2017. №3. С. 107–110.

21. Bird R. C., Orozco D. Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. 2014. September 16. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/> (дата звернення: 21.12.2018).
22. Більше 50% українських підприємств платять зарплату «в конвертах». URL: <https://mind.ua/news/20192729-bilshe-50-ukrayinskih-pidприємstv-platyat-zarplatu-v-konvertah-dfs> (дата звернення: 21.12.2018).
23. В Украине выросли «трудовые» штрафы для бизнеса. URL: <https://www.segodnya.ua/economics/business/v-ukraine-vyrosli-trudovye-shtrafy-dlya-biznesa-1203768.html>. (дата звернення: 21.12.2018).
24. Олейник А. Н. Институциональная экономика: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2000. 416 с.
25. Macey-Dare R. Litigation Cost Strategies from Economics. *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_7 (дата звернення: 21.12.2018).
26. Про затвердження Положення про організацію внутрішнього контролю в банках України: Постанова правління Національного банку України від 29 грудня 2014 року № 867. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14> (дата звернення: 21.12.2018).
27. Government Relations. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Government_Relations (дата звернення: 21.12.2018).

REFERENCES

1. Lynnyk, O., & Stoliarchuk, Ye. (2018). Forenzik-audit: Zvorotnyi zviazok [Forensic audit: Feedback.]. *Ukrainskyi yuryst – Ukrainian lawyer*, 11. Retrieved from <http://jurist.ua/?article/1665> [in Ukrainian].
2. Seidel, G., & Нааpio, H. (2011). *Proactive Law for Managers – A Hidden Source of Competitive Advantage*. Aldershot: Gower Publishing, Ltd.
3. Siedel, G. (2011, February 14). Law: The Hidden Competitive Advantage. *Michigan Ross*. Retrieved from <https://michiganross.umich.edu/rtia-articles/law-hidden-competitive-advantage>.
4. Siedel, G., & Нааpio, 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>.
5. Bouthinon-Dumas, H., & Masson, A. (2012). Stratégies juridiques des acteurs économiques. In A. Masson, & M. J. Shariff (Eds.), *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. Louvain-la-Neuve: Larcier, 2012.
6. Masson, A. (2009, November). *Crucial Role of Legal Capability in the Realisation of Legal Strategies*. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_6.
7. Seidel, G. (2016). *The Three Pillar Model for Business Decisions: Strategy, Law & Ethics*. Ann Arbor: Van Rye Publishing, LLC.
8. Seidel, G. (2002). *Using the Law for Competitive Advantage (J-B-UMBS Series)*. Hoboken: Jossey-Bass.

9. 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>.
10. Roquilly, C. (2009, November). *From Legal Monitoring to Legal Core Competency: How to Integrate the Legal Dimension into Strategic Management*. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_2.
11. 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>.
12. 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>.
13. Silverthorne, S. (2005, December 12). Using the Law to Strategic Advantage. *Working Knowledge*. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/using-the-law-to-strategic-advantage>.
14. Bagley, C. E., & Savage, D. W. (2010). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
15. 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. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/ae8e/aab075b92a60cfdbbc725994b753f752126a.pdf>.
16. Permyakov, Yu. E. (2014). Pravovyie strategii kak kommunikativnyie modeli: problema opisaniya [Legal strategies as communicative models: the problem of description]. *Pravovedeniye – Jurisprudence*, 5 (316), 73–80 [in Russian].
17. Shuvalova, A. (2014, November 14). *Sistema otsenki pravovykh riskov – roskosh ili neobkhodimost? [Legal risk assessment system – a luxury or a necessity?]*. Retrieved from <http://www.garant.ru/article/583261/> [in Russian].
18. Novikov, V. V. (2015). Teoretyko-pravovi aspekty ryzykiv u pravi [Theoretical and legal aspects of the risks in the right]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurytsprudentsiia. – Scientific Herald of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, 1 (13), 36–39 [in Ukrainian].
19. Novikov, V. V., & Borovikova, V. S. (2018). Do pytannia pro sutnist ryzykiv u pravi [The question of the nature of the risks in the law]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific herald of Lviv State University of Internal Affairs*, 1, 28–36 [in Ukrainian].
20. Pravkina, I. N. (2017). Pravovyie strategii v osnovnykh formakh sovremennogo prava [Legal strategies in the main forms of modern law]. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii – Bulletin of Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 3, 107–110 [in Russian].
21. Bird, R. C., & Orozco, D. (2014, September 16). Finding the Right Corporate Legal Strategy. *Magazine: Fall 2014*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/finding-the-right-corporate-legal-strategy/>.
22. *Bilshе 50% ukrainskykh pidpriemstv platiat zarplatu «v konvertakh» [More than 50% of Ukrainian enterprises pay wages «in envelopes»]*. (2019). Retrieved from <https://mind.ua/news/20192729-bilshе-50-ukrayinskih-pidpriemstv-platyat-zarplatu-v-konvertah-dfs> [in Ukrainian].

23. V Ukraine vyrosli «trudovyye» shtrafy dlya biznesa [In Ukraine, «labor» fines for business are increased]. (2019, January 06). *Segodnya – Today*. Retrieved from <https://www.segodnya.ua/economics/business/v-ukraine-vyrosli-trudovyye-shtrafy-dlya-biznesa-1203768.html> [in Russian].
24. Oleynik, A. N. (2000). *Institutsionalnaya ekonomika [Institutional economy]*. Moskva: INFRA-M [in Russian].
25. Macey-Dare, R. (2010). Litigation Cost Strategies from Economics. In A. Masson, & M. J. Shariff (Eds.), *Legal Strategies: How Corporations Use Law to Improve Performance*. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02135-0_7.
26. *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu vnutrishnoho kontroliu v bankakh Ukrainy: Postanova pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 29.12.2014 № 867 [On approval of the Regulation on the organization of internal control in banks of Ukraine. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated December 29, 2014, No. 867]*. (2014). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0867500-14> [in Ukrainian].
27. *Government Relations*. (n. d.). Retrieved January 2, 2019, from https://ru.wikipedia.org/wiki/Government_Relations.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2018 р.

Стаття пройшла рецензування 23.01.2019 р.

Стаття рекомендована до опублікування 14.02.2019 р.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

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

КОРПОРАТИВНАЯ ПРАВОВАЯ СТРАТЕГИЯ: СУЩНОСТЬ, ТИПЫ, ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

Обобщены научные подходы зарубежных ученых к содержанию проактивного права, разработке и реализации корпоративных правовых стратегий. Проанализированы основные типы правовых стратегий. Особое внимание уделено проблемам внедрения корпоративных правовых стратегий в Украине, обоснованию эффективных инструментов их реализации. Доказано, что большинство украинских бизнес-организаций ориентируются в своей деятельности на управление рисками, однако все больше фирм переходят к модели управления развитием.

Ключевые слова: право, правовые риски, юридический менеджмент, корпоративная правовая стратегия.

L. S. SHEVCHENKO

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

CORPORATE LEGAL STRATEGY: THE ESSENCE, TYPES, AND PECULIARITIES OF IMPLEMENTATION

Problem setting. Development of the contemporary business occurs in the sufficiently dynamic legal environment. Legal illiteracy of managers or candid neglecting legislation becomes one of reasons for bankruptcies of business entities. Under such conditions, forming legal strategies for business entities and applying juridical resources of firms for creating competitive advantages are of great importance.

Recent research and publication analysis. An issue concerned with growing of importance of law in contemporary management is mostly examined by foreign scientists. The main directions of their research are as follows: a) developing a conception of proactive law (G. Siedel, H. Haapio); b) substantiating the necessity for development of special legal strategies for business entities, analysing their role in enhancing competitiveness of the business (A. Masson and M. J. Shariff, H. Bouthinon-Dumas, G. Siedel, R. C. Bird, and C. Roquilly); c) determining peculiarities of the interaction between managers and lawyers at a firm (C. E. Bagley, G. Siedel, D. W. Savage, R. C. Bird, P. Borochnin, and J. Knopf).

Paper objective. The article objective is to disclose the essence of a conception of finding a right legal strategy for the business and to analyse opportunities for its practical implementation in Ukraine.

Paper main body. Developing corporate legal strategies is the most important component of contemporary legal management of business entities.

A corporate legal strategy leans on prospective prognostication and planning, revealing long-term trends of development of an entity, awareness of goals and objectives, opportunities and restrictions of activity. In the practical context, it is an algorithm for making legally significant decisions at each level of development of a firm basing on determining prospects of licit earning income and mechanisms for protecting the business in case of emergence of: a) economic (entrepreneurial) risks and their possible legal implications; b) legal risks and their possible economic implications. The article analyses scientific approaches of scientists to determining the essence and systematization of legal risks of business entities.

Foreign researchers such as R. C. Bird and D. Orozco argue that business entities tend to use one of the five legal strategies: a) avoiding or neglecting law; b) adhering to law; c) averting or preventing violations; d) the growth of importance and value of the business and e) transformation. Using an example of adhering to norms of labour law, particularly legalization of employment, the author analyses reasons for choosing and undertaking each of legal strategies in Ukraine.

The author points out that a majority of Ukrainian firms operate within a paradigm of managing risks, namely the strategies of adhering law and prevention. Simultaneously, the author takes into consideration transaction costs of adherence or non-adherence to norms of legislation being called the «price obeying the law» and «price of illegality» by H. de Soto. To avert emergence of particular legal risks and to minimize or overcome their implications, Ukrainian firms begins to apply special tools for implementing a legal strategy, particularly due diligence, compliance, and forensic.

The strategy of the growth of importance and value of the business, as well as the strategy of transformation means that firms actively use law for development of a business. Foreign firms create a position of a chief legal strategist while a corporate legal strategy integrates into a business model and business ecosystem of a firm. Practices of investor relations and government relations are the main instruments for implementing such strategies.

Conclusion of the research. Choosing and undertaking an effective corporate legal strategy is a component of contemporary strategic legal management. Development of such strategy requires analysing internal and external factors of influence, needs essential resources, appropriate knowledge and managerial experience, and, in many cases, consultancy of specialists.

Short Abstract for an article

Abstract. The author generalizes scientific approaches of foreign scientists to the content of proactive law, developing and implementing corporate legal strategies. The author has analysed the main types of legal strategies. The author has paid special attention to problems of implementing corporate legal strategies in Ukraine and substantiating effective instruments for undertaking these strategies. The author has proven that a majority of Ukrainian business entities orient towards managerial risks in their activities. However, more and more firms transit to a model of managing development.

Key words: law, legal risks, legal management, corporate legal strategy.

Article details:

Received: 25 December 2018

Revised: 23 January 2019

Accepted: 14 February 2019

Рекомендоване цитування: Шевченко Л. С. Корпоративна правова стратегія: сутність, типи, особливості реалізації. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 104–120. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-36-1-104.

Suggested Citation: Shevchenko, L. S. (2019). Korporatyvna pravova stratehiia: sutnist, typu, osoblyvosti realizatsii [Corporate legal strategy: the essence, types, and peculiarities of implementation]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1 (36), 104–120. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-36-1-104.