

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЇ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ
ПОСЛУГ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Марко КОЛОМОЄЦЬ

**Науковий керівник,
к.е.н, доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«___» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи
Коломойцю Марку Олеговичу

1. **Тема роботи: «Удосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг»,**

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 20___р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи – _____ 20___ року.**

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Адвокатського Об'єднання «БАСТІОН ПРАВА» за 2020-2022 рр., плани розвитку компанії, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).

1. Теоретичні підходи до процесу управління конкурентоздатністю компанії
2. Сучасний рівень управління конкурентоздатністю АО «БАСТІОН ПРАВА»
3. Удосконалення управління конкурентоздатністю АО «БАСТІОН ПРАВА» на ринку юридичних послуг
4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Елементи управління конкурентоспроможністю компанії
 2. Динаміка показників результатів діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»
 3. Порівняльна характеристика первинних конкурентів компанії
 4. Схема управління конкурентоспроможністю АО «БАСТІОН ПРАВА»
 5. Графік клієнтів юридичного консалтингу АО «БАСТІОН ПРАВА» «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин»
 6. Прогнозований рівень діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20 _____ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні підходи до процесу управління конкурентоздатністю компанії	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Сучасний рівень управління конкурентоздатністю Адвокатського Об'єднання «БАСТІОН ПРАВА»	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення управління конкурентоздатністю Адвокатського Об'єднання «БАСТІОН ПРАВА» на ринку юридичних послуг	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Марко КОЛОМОЄЦЬ

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ім'я, прізвище)

Олена САВЕНКО

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 79 с., 14 рис., 8 табл., 67 літературних джерел.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є діяльність компанії на ринку юридичних послуг.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів організації і вдосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

В роботі запропонована концепція клієнтоорієнтованого юридичного консультування, яка базується на зацікавленості персоналу юридичної фірми у підтриманні довготривалих зав'язків зі своїми замовниками. При цьому повинен відбуватися відбір замовників згідно матриці «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин». Обґрунтовано застосування методу PEST-аналізу по варіанту «STEEPLE-аналіз» при дослідженні факторів зовнішнього середовища на ринку юридичних послуг. Етапи проведення дослідження розроблені з урахуванням особливостей ринку юридичних послуг.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, ЮРИДИЧНИЙ РИНОК,
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЮРИДИЧНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ,
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS, LEGAL MARKET, EXTERNAL
ENVIRONMENT, LEGAL CONSULTING, CUSTOMER-ORIENTED
CONSULTING

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЇ	8
1.1. Характеристика процесу управління конкурентоздатністю компанії	8
1.2. Особливості управління конкурентоздатністю юридичної компанії	18
1.3. Методологічні основи оцінки ефективності управління конкурентоздатністю	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «БАСТІОН ПРАВА»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика Адвокатського об'єднання «БАСТІОН ПРАВА»	42
2.2. Характеристика ринку діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»	49
2.3. Організація процесу управління конкурентоздатністю АО «БАСТІОН ПРАВА»	53
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «БАСТІОН ПРАВА» НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	58
3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА»	58
3.2. Підвищення рівня конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА» через концепцію клієнтоорієнтованості юридичних послуг	67
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тривалі кризи, які відбуваються в Україні (COVID-19, повномасштабне вторгнення росії) потребує переорієнтації зусиль керівництва підприємства із забезпечення результатів поточної діяльності на рівень забезпечення конкурентних переваг, формування яких призведе до довгострокової ефективності бізнесу, що буде надійною гарантією тривалості його функціонування. У ринковому середовищі, що характеризується нестабільністю та ризиком, одним із головних завдань корпоративного менеджменту є оцінка поточної та перспективної діяльності компанії. Для вирішення цієї ситуації в першу чергу необхідно переглянути принципи управління та системи управлінських рішень ключовими бізнес-процесами компанії. У цьому контексті особливої актуальності набуло створення ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю компаній в умовах нестабільності ринку та ризикового середовища.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільних умовах проводили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Багорка М.О., Бондар Ю. А., Варналій З.С., Виноградова О.В., Гринько Т.В., Євтушенко Н.О., Кацемір Я. В., Кузьміна О.М., Михальчишин Н.Л., Овсієнко О. В., Павлова В.А., Прокопенко В.Ю., Скопенко Н.С., Харчук Т. В., Шевченко Л. С., Шпильова В.О. та ін.

Незважаючи на значні наукові досягнення вчених у цьому напрямі, деякі питання залишаються без відповіді та потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів організації і вдосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг.

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких **завдань**:

- охарактеризувати процес управління конкурентоздатністю компанії;
- визначити особливості управління конкурентоздатністю юридичної компанії;
- дослідити методологічні основи оцінки ефективності управління конкурентоздатністю;
- надати характеристику діяльності Адвокатського об'єднання «БАСТІОН ПРАВА»;
- дослідити ринок функціонування АО «БАСТІОН ПРАВА»;
- охарактеризувати процес управління конкурентоздатністю АО «БАСТІОН ПРАВА»;
- обґрунтувати вибір стратегії підвищення конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА»;
- розробити заходи із підвищення рівня конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є діяльність компанії на ринку юридичних послуг.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу дати визначення поняттю «конкуренція на ринку юридичних послуг», визначило особливості управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг та дозволило розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоздатності компанії. Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором:

вперше: запропонована концепція клієнтоорієнтованого юридичного консультування, яка базується на зацікавленості персоналу юридичної фірми у підтриманні довготривалих зав'язків зі своїми замовниками. При цьому повинен відбуватися відбір замовників згідно матриці «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин».

набуло подальшого розвитку: застосування методу PEST-аналізу по варіанту «STEEPLE-аналіз» при дослідженні ринку юридичних послуг. Етапи проведення дослідження розроблені з урахуванням особливостей галузевого ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів управління конкурентоздатністю компанії на ринку юридичних послуг, який враховує специфіку галузі та в розробці конкретних рекомендацій для АО «БАСТІОН ПРАВА».

Апробація результатів роботи. Матеріали кваліфікаційної роботи доповідались на науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.); VII Всеукраїнської науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Київ, 27 жовтня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1. Характеристика процесу управління конкурентоздатністю компанії

Управління конкурентоспроможністю компанії стало більш важливим із появою сучасних міркувань щодо розвитку бізнесу, нових споживчих вимог і розвитку інформаційних комунікацій. Кожна компанія унікальна і процес розробки конкурентної стратегії зумовлений ринковою позицією компанії, динамікою її розвитку, її можливостей, дій її конкурентів, характеристик товарів і послуг, які вона виробляє, тощо.

Основними цілями компанії є збереження (розширення) своєї ніші на ринку та отримання стабільного прибутку, що може бути забезпечено рівнем високої конкурентоспроможності. Посилення глобалізації світової економіки посилило конкуренцію на національному та міжнародному ринках, а швидкість і масштаб змін у виробничому середовищі зросли. Постійно спостерігаючи за своїми конкурентами та відстежуючи свою позицію на ринку, ви можете визначити та задовольнити потреби споживачів раніше, ніж це зроблять ваші конкуренти. Знаючи сильні та слабкі сторони вашої компанії та ваших конкурентів, ви можете оцінити її потенціал. Це дозволяє зосередитися на діяльності в тому напрямку, де ваші конкуренти найслабші. Крім того, дослідження конкурентоспроможності підприємства підходить для залучення грошей інвесторів, вибору компаній-партнерів, прийняття рішення про зміни асортименту, розробки програм освоєння нових ринків збуту, модернізації та автоматизації виробництва тощо [25, с. 60].

Немає наукового консенсусу щодо визначення «конкурентоспроможності». В даний час одним з найбільш оптимальних і ефективних способів адаптації до

ринкових умов і внутрішніх можливостей підвищення конкурентоспроможності є навчання ефективному використанню маркетингових інструментів. Досвід показує, що майже всі успішні компанії на ринку завдячують правильній політиці ринкової оцінки, маркетингу та реклами.

Можна зробити висновок, що конкурентна перевага – це здатність компанії випереджати своїх конкурентів, використовуючи свої переваги для досягнення своїх цілей. Це поняття є однією з важливих характеристик, за якими можна оцінити ефективність маркетингової діяльності представників компанії. Іншими словами, конкурентоспроможність – це здатність компанії протистояти конкуренції [7, с. 49].

Окрім з'ясування наукових досліджень з визначення «конкурентоспроможності», слід також акцентувати увагу на з'ясуванні змісту поняття «управління конкурентоспроможністю підприємств» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукове визначення категорії «управління конкурентоспроможністю компанії»

Автор	Визначення
О.В. Архіпова	Система фактичних і потенційних умов, за яких продукти можуть бути розроблені, виготовлені та продані таким чином, щоб вони були більш привабливими для споживачів, ніж у конкурентів з точки зору цінових і нецінових атрибутів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	Забезпечення здатності використовувати переваги галузі перед іншими компаніями в національній економіці та за її межами.
В.В. Гончар	Розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку (насамперед частки підприємства).
Є.О. Діденко	Система дій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією та обслуговуванням конкурентоспроможної продукції на конкретному сегменті ринку.
Л.В. Оболенцева	Набір показників, які відображають відмінності в процесі розвитку виробника порівняно з виробниками-конкурентами як щодо задоволеності продукцією чи послугами, які відповідають певним суспільним потребам, так і щодо ефективності виробничої діяльності.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Створення програми розвитку, яка відображає відмінності в процесі розвитку компанії в порівнянні з її конкурентами, як з точки зору задоволення її продуктами і послугами в задоволенні конкретних соціальних потреб, так і в ефективності її діяльності.

Трактування науковців, які наведено в табл. 1.1, доповнюють одне одного, оскільки кожен автор підходить до концепції «управління

конкурентоспроможністю» зі своєї точки зору. Утворення конкурентних переваг компанії доцільно трактувати як процес реалізації сукупності заходів з метою досягнення необхідного рівня конкурентних переваг, закріплення конкурентних позицій компанії на ринку.

За результатами дослідження наведених визначень виокремимо сутнісні ознаки управління конкурентоспроможністю компанії. Дані характеристики демонструє рис. 1.1.

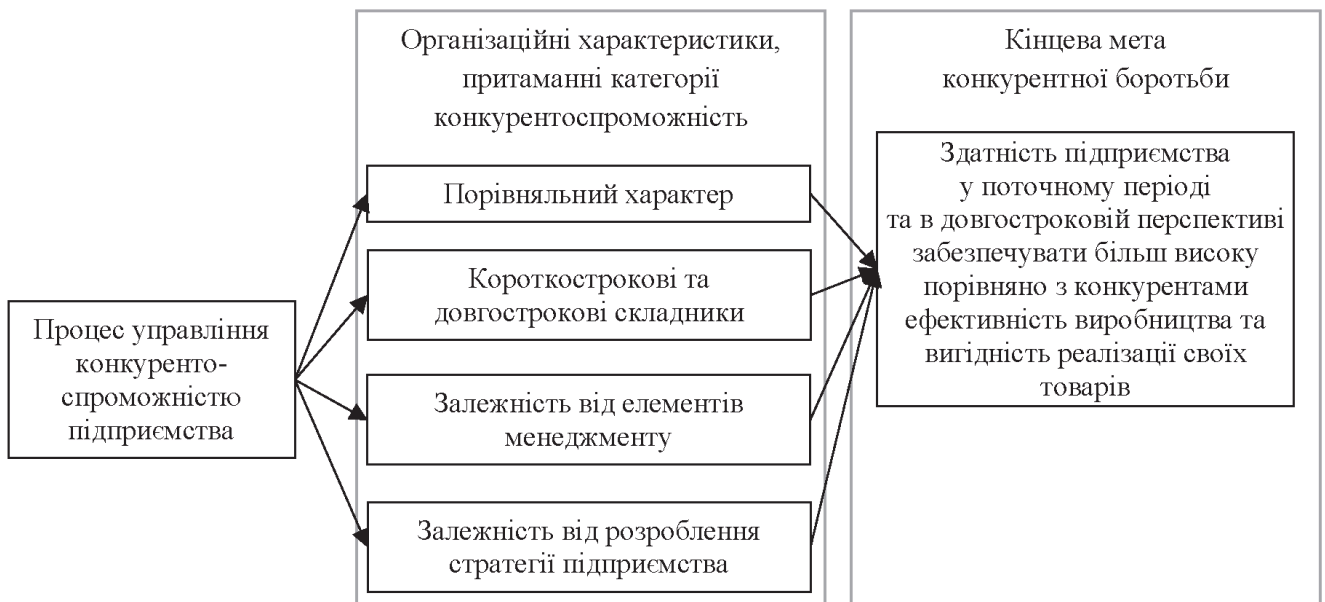


Рис. 1.1. Ключові аспекти методичного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю компанії [3, с. 120]

Формування конкурентоспроможних систем управління в умовах сьогодення відбувається під впливом стратегічних рішень, прийнятих з урахуванням даних про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Механізм менеджменту конкурентоспроможності підприємства характеризується забезпеченням використання засобів, методів і прийомів управління для активізації діяльності з підвищення конкурентоспроможності.

Для створення системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах господарювання необхідно використовувати відповідні засоби,

представлені методами управління. Вони поділяються на фінансові та людські ресурси та відрізняються залежно від зв'язку кожного інструменту з цілями управління бізнес-процесами компанії.

Фінансові інструменти дозволяють регулююче впливати на економічні показники управління бізнес-процесами компанії (вартість продукції, ціни, джерела фінансування, рентабельність капіталу тощо). Людські ресурси є основою організаційної частини управління бізнес-процесами. До них відносяться мотиваційні елементи управління персоналом в компаніях, а також контроль організаційної діяльності компаній і виконання багатьох завдань, пов'язаних з організацією персоналу в сфері бізнесу [6, с. 15].

На цій основі можна сформувані основні компоненти системи організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю компанії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Складові елементи механізму управління конкурентоспроможністю компанії [36, с. 81]

Як видно з рис. 1.2, формування механізмів управління конкуренцією в сучасних умовах господарювання відбувається за допомогою різноманітних елементів управління.

- систематична підтримка – набір маркетингових прийомів, які можна використовувати для аналізу та оцінки конкурентоспроможності та управління нею.

- інструментальна маркетингова підтримка шляхом надання специфічних маркетингових інструментів для управління конкуренцією.

- надання інформації – у рамках дослідження ринку компанії отримують інформацію, яка може бути використана для підвищення їх конкурентної переваги.

- організаційне забезпечення – якщо компанія має відділ маркетингу та відповідних спеціалістів, ця служба може здійснювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.

- концептуальний - маркетинг передбачає набір концепцій розвитку ринку, які відображають завдання компанії і служать для визначення параметрів конкурентоспроможності [10, с. 8].

Теоретичні основи управління виробничою конкурентоспроможністю лежать у концептуальних положеннях, стандартах управління та економічній теорії. Сучасна концепція управління операційною конкурентоспроможністю базується на встановленому застосуванні теорії менеджменту, згідно з якою основними елементами менеджменту є цілі, суб'єкти, завдання, методи та принципи, процеси та функції управління. Дотримуючись цього підходу, рис. 1.3 ілюструє елементи операційного управління конкурентоспроможністю та пояснює їхні взаємозв'язки.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виконує низку управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності, яка забезпечує формування конкурентних переваг та стимулює життєздатність підприємства на галузевому ринку.

Здійснення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства за визначеними функціями складає загальний цикл управління (рис. 1.4).



Рис. 1.3. Елементи управління конкурентоспроможністю компанії [16, с. 25]

Функції, які контролюють конкурентоспроможність компанії, включають:

Планування – побудова стратегії і тактики досягнення цілей, розробка програм, планування впровадження заходів з метою посилення конкурентоспроможності як на підприємстві в цілому, так і в його структурних підрозділах.

Організаційна функція – виконання затверджених планових завдань. Тобто розподіл ресурсів між оперативними напрямками господарювання та дотримання необхідної координації дій оперативних підрозділів.

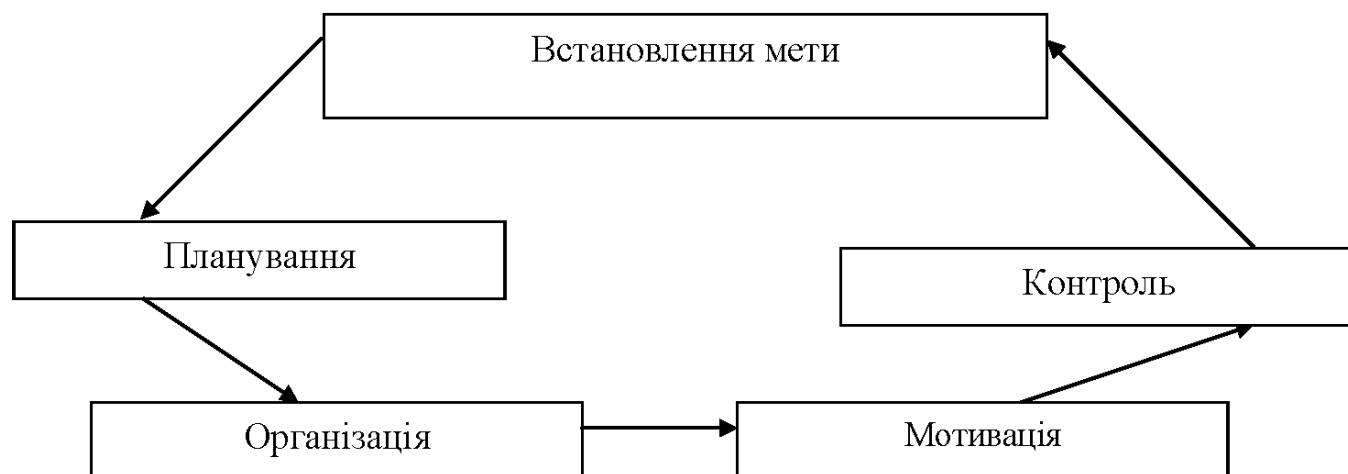


Рис. 1.4. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [54, с. 90]

Мотивація – використання економічних і психологічних регуляторів мотивації до керованої діяльності.

Контроль – забезпечує контроль за виконанням заходів, передбачених конкурентною стратегією, шляхом використання планових показників.

Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати поетапно.

Етап 1. Вивчення конкурентоспроможності компаній.

Етап 2. Визначення ключових конкурентних переваг та основних чинників успіху.

Етап 3. Побудова конкурентної стратегії, тактичний розвиток.

Етап 4. Реалізація положень стратегії при здійсненні діяльності підприємства.

Етап 5. Аналіз результативних показників впровадження конкурентної стратегії, виявлення причин можливих відхилень.

Розробка управління операційною конкурентоспроможністю повинна ґрунтуватися на визначених пріоритетах (рис. 1.5).

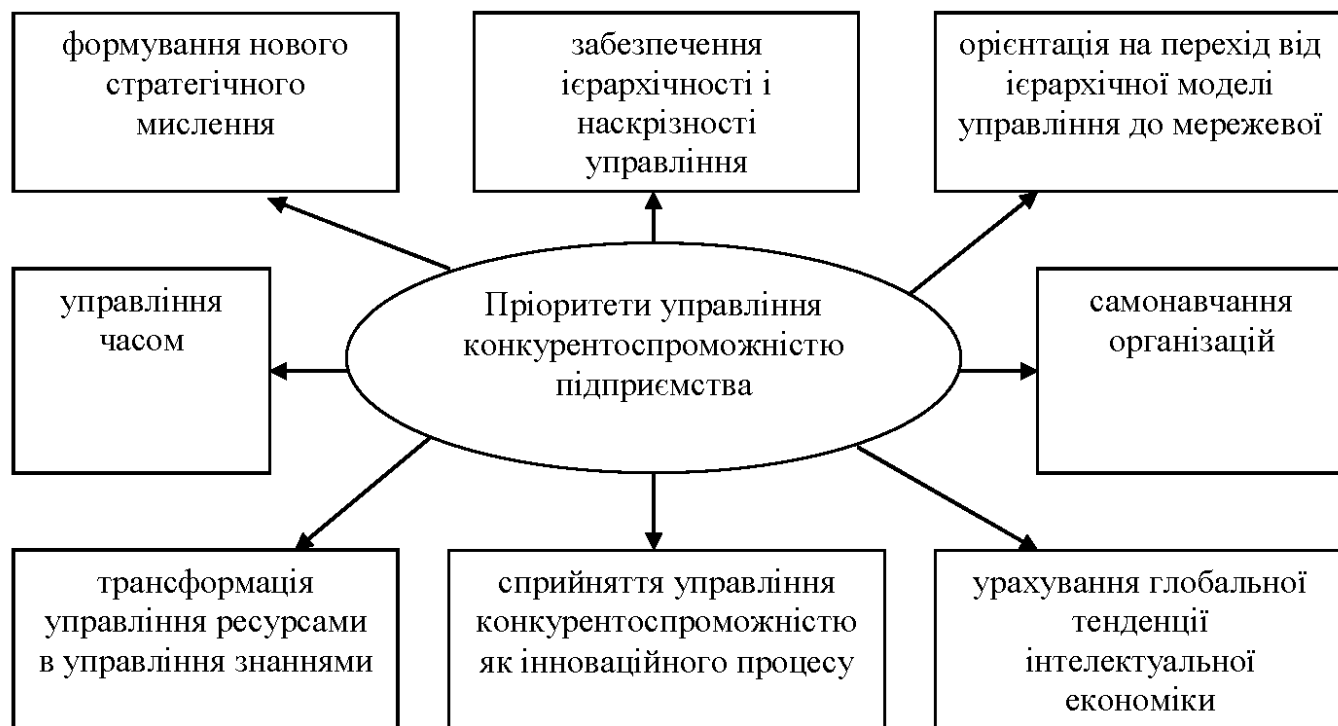


Рис. 1.5. Сукупність пріоритетів управління конкурентоспроможністю компанії [40, с. 56]

Визначена сукупність ключових засад управління конкурентоспроможністю бізнесу передбачає:

- створення стратегічного мислення не має бути відображенням стратегічного планування;
- дотримання ієрархічного та комплексного лідерства (організації як відкриті системи розглядаються в рамках систем вищого рівня);
- врахування часових факторів як конкурентного пріоритету;
- впровадження управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах інноваційного розвитку (побудова стратегічної конкурентної переваги з урахуванням інноваційної поведінки в діяльності компанії);

- врахування інтелектуалізації всієї економіки (рівень інтелектуальних технологій забезпечує досягнення необхідного результату);
- перехід від менеджменту ресурсів до менеджменту інтелекту. Це здається логічним і тісно пов'язане з необхідністю тренувати інтелектуальні здібності;
- самостійний підхід до отримання необхідних знань (в компанії має виявитися сукупна зацікавленість окремих керівників та системи менеджменту разом);
- перехід від ієрархічних до мережевих моделей (майбутні моделі враховуватимуть, серед іншого, процеси дифузії сучасних форм організації та конкуренції) [44, с. 68].

Адаптація підприємства до конкурентних умов не стійкого галузевого ринку відбувається в процесі систематичного та повного аналізу конкурентів, а також при визначенні ринкової позиції підприємства.

Неоднозначність методичних засад під час здійснення управління конкурентоспроможністю компанії також є причиною різноманітності способів і методів дослідження.

Дослідження конкурентоспроможності компанії керівництвом зазвичай проводиться шляхом зіставлення основних показників діяльності компанії з показниками аналогічних конкурентів. Високий рівень показників є достатньою умовою для віднесення підприємства до категорії найбільш конкурентоспроможних. Недоліком описаного вище методологічного підходу є те, що отримані оцінки є статичними, так як наявність конкурентних переваг не може бути предметом дослідження чи аналізу. При цьому, даний метод не дозволяє оцінити ефективність адаптації підприємства до умов довкілля, які постійно змінюються.

Вважаємо, що показник конкурентоспроможності компанії оцінюється у відповідності до теорії «рівноваги між компанією та галузями» та «теорії факторів

виробництва». Стан рівноваги, це такий стан, в якому виробники не мають стимулів змінювати свою діяльність в будь-яку сторону.

Критерій конкурентоспроможності полягає в тому, чи має виробник доступ до засобів виробництва, віддача від використання яких, буде вищою ніж у конкурентів. Ми рекомендуємо оцінювати такі фактори, як відносна вартість обладнання та придбаного обладнання, обсяг виробничих ресурсів і рівень відсоткових платежів за користування залученими коштами. Чим нижчий індекс виробника товару порівняно з його конкурентами, тим сильніша його конкурентна позиція. І конкурентоспроможність теж буде вищою. Недоліком є те, що він відображає об'єктивний розвиток зовнішніх умов праці і не відображає здатність «підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища» [42, с. 248].

Наступним методом є визначення рівня конкурентоспроможності за рахунок використання «теорії ефективної конкуренції». Охоплено три групи показників: рівень ефективності господарювання, показники фінансової стійкості компанії та власна виробнича діяльність підприємства.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності проводять порівняння індивідуальні та інтегральних показників з показниками конкурентів. За результатами формується звіт щодо стану конкурентоспроможності компанії. Недоліком даного методу є трудомісткість дослідження і загальний підхід до формування результатів.

Оскільки ми розглядаємо безліч різних методів, має сенс розділити їх на три групи: позиція компанії на ринку; рівень менеджменту компанії; рівень фінансово-господарської діяльності.

Варто порівняти методи оцінки конкурентоспроможності підприємства з точки зору оцінки його сутності та основних переваг.

Оцінка конкурентної позиції компанії зазвичай базується на інтуїції. Тому що об'єктивний аналіз ситуації в компанії може бути досягнутий тільки шляхом

формалізації окремих показників, вивчення впливу факторів і діагностики досягнутих результатів.

Загалом оцінка конкурентоспроможності підприємств необхідна для вибору партнерів для спільної діяльності, розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, здійснення інвестиційної діяльності та формування програм освоєння підприємствами нових ринків збуту [13, с. 249]

Рівень конкурентоспроможності компанії та ефективність її менеджменту є комплексною ознакою рівня розвитку компанії, що дозволяє їй утримувати частку ринку над конкурентами шляхом швидкого реагування на стан зовнішнього середовища та використання конкурентних переваг. Стратегії управління конкурентоспроможністю компанії характеризують план дій, який спрямований на збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективні стратегії можуть підвищити привабливість компанії для споживачів і знизити витрати.

Серед усіх методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дуже важко об'єктивно вибрати найбільш прийнятний метод. Кожна компанія обирає методологію з урахуванням потенційних можливостей, деталей і сфер діяльності, а також бажаних результатів. Найбільш часто використовуваними методами оцінки є матричний метод та метод розрахунків (розрахунок економічних і фінансових показників для оцінки ефективності діяльності підприємства).

Відповідно до вищевказаного, в сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією, використання визначених методів при діагностиці конкурентоздатності є суттєвим фактором досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності компанії. Водночас важливо правильно оцінка конкурентоспроможності повинна відображати реальний стан справ для своєчасного формування конкурентних стратегій. Правильне застосування основних складових управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання дозволяє підприємствам максимально досягти поставлених цілей, необхідного прибутку та запитів споживачів.

1.2. Особливості управління конкурентоздатністю юридичної компанії

Управління юридичною фірмою є складним процесом, який включає щонайменше три дисципліни: мікроекономіку, право та менеджмент. Крім того, на відміну від інших сфер взаємовідносин економічної та правової систем, право тут є не лише механізмом регулювання економічних відносин (правових питань), а й механізмом надання юридичними фірмами послуг у сфері права. Як такі, вони також є предметом таких справ (консультації, представництво та захист інтересів у суді, складання юридично значущих документів, перевірка різноманітних правочинів тощо) [11, с. 136].

Крім того, право та економіка перетинаються у сфері внутрішнього управління юридичною фірмою. Особливості здійснення юридичного правочину закріплюються певними законами та корпоративними положеннями (які також можна вважати правовими з економічної точки зору). Перше відноситься до нормативних актів, виданих державою, а друге стосується нормативних актів, виданих державою, які регулюють відносини між власниками та компанією, між партнерами та між компанією та її працівниками поза межами звичайної діяльності. Надмірне втручання держави в діяльність юридичних фірм може стримувати розвиток ринку юридичних послуг. Водночас повне виключення штатів і адвокатських асоціацій може призвести до порушення прав клієнтів. Тому ступінь регуляризації завжди є балансом між цими двома цілями. Внутрішні правила особливо захищають клієнтів, оскільки вони підвищують прозорість роботи компанії та більш формально визначають принципи для клієнтів. Діяльність юридичної фірми також має свої економічні та правові особливості в залежності від положення на ринку, регіональної приналежності та сфери діяльності (або, навпаки, відсутності юридичної фірми) [37, с. 241].

Юридичний ринок в Україні має багато відмінних рис.

По-перше, ринок відносно невеликий. Через не значний обсяг цього ринку вузькі спеціалізації, особливо на регіональному рівні, сьогодні ще є винятком. Багато факторів негативно впливають на обсяг юридичного ринку в Україні. Економічна криза в Україні супроводжувалася девальвацією національної валюти, падінням виробництва та зниженням інвестиційної привабливості, що вплинуло на потребу в юридичних послугах та можливість підприємств залучати зовнішніх юристів. Навіть у великих компаніях багато функцій, які раніше передавались аутсорсингу чи субпідряду, передаються внутрішнім юридичним відділам. Звичайно, це не стосується інших юридичних ринків, окрім економічної діяльності (наприклад, захисту «неекономічних» злочинів у кримінальних справах, розгляду сімейних суперечок тощо), але явище економічної кризи потенційно впливає на ринок юридичних послуг. Клієнти можуть замовляти та оплачувати ці послуги, що також опосередковано чинить тиск на вартість цих послуг, оскільки спонукає компанії знижувати вартість послуг, щоб зберегти або розширити свою клієнтську базу [61, с. 29].

Як наслідок, багато компаній та окремі юристи не можуть заснувати практику у вузькоспеціалізованих областях і змушені займатися юридичною практикою в багатьох, часто віддалених, областях. Наприклад, на рівні невеликих юридичних фірм, особливо при наданні адвокатами індивідуальних юридичних послуг, поширеною практикою є представництво інтересів клієнтів у широкому спектрі справ, від цивільних, господарських, кримінальних та адміністративних справ до конституційних.

У великих компаніях широкі загальні спеціалізації можуть доповнюватися вузькими спеціалізаціями партнерів або підрозділів компанії. З точки зору управління, це включає створення спеціалізованих підрозділів або тимчасових груп, які працюють над конкретними напрямками чи конкретними завданнями, розподіл сфер знань між керівниками та партнерами, відбір молодших юристів та додаткове навчання спеціалістів. При цьому малі та середні компанії не мають таких

можливостей, а партнери та юристи мають широкий спектр спеціалізацій, працюють у кількох напрямках та надають різноманітні послуги одночасно. У цьому випадку існує ризик того, що клієнту будуть запропоновані юридичні послуги нижчої якості: привабливіші ціни, тісніші відносини з клієнтами, більш клієнтоорієнтовані послуги, більш гнучкі послуги тощо [4, с. 36].

Водночас у деяких випадках навіть невеликі місцеві компанії можуть мати вузьку спеціалізацію, але зазвичай це пов'язано зі специфікою сфери послуг (наприклад, послуги з інтелектуальної власності, консалтингові послуги). Це залежить від того чи іншого надання послуг обмеженому колу замовників (наприклад, компанії, що діють у складі суб'єктів господарювання та мають з цими суб'єктами спільну власність). Тому такі випадки є винятками і лише підтверджують загальне правило, а вузька практика тут базується на надто специфічному предметі послуги та/або вимогах законодавства, які потребують отримання дозволу чи спеціальної державної ліцензії. Створення юридичної фірми означає захист інших підприємств, які пов'язані з певною юридичною фірмою через власника.

Певний вплив на низьку мотивацію фізичних та юридичних осіб до звернення за правовою допомогою також має розмір українського юридичного ринку. Є багато судових справ, у яких люди традиційно не люблять користуватися послугами адвоката. Наприклад, при отриманні прав на спадщину, встановленні юридичних фактів чи оскарженні адміністративних рішень заявники часто самостійно готують процесуальні документи та представляють їхні інтереси. Суд першої інстанції може оприлюднити зразки позовних вимог і заяв, необхідних для пред'явлення позову у даній справі.

Звісно, можна спробувати пояснити це небажання платити за юридичні послуги особливостями українського менталітету чи часто негативним сприйняттям адвокатів суспільством, але насправді, як на мене, тут діє цілком економічна логіка. Вартість юридичних послуг може бути дуже високою (наприклад, для людини, яка отримує удвічі меншу мінімальну заробітну плату на місяць, вартість юридичної

допомоги в простій справі залежить від того, де ви проживаєте, а також від вашого доходу. Це негативно впливає на запити цих осіб щодо зв'язку з компаніями, які надають юридичні послуги. Ця особа припускається помилок у підготовці справи (наприклад, платник податків – позивач в адміністративному порядку оскаржує дії та рішення податкового органу, а не оскаржує бездіяльність податкового органу) або скаржиться на неналежну процесуальну поведінку замість судових витрат. Крім того, очікуваний дохід від таких позовів може бути порівнянним або навіть нижчим від вартості послуг професійного юриста, тому замовляти такі послуги (наприклад, скасування адміністративних стягнень) є нераціональним [63, с. 80].

По-друге, ринок юридичних послуг працює в умовах, коли на кону стоїть довіра суспільства до правових інституцій. Протягом багатьох років соціологічні дослідження показують, що довіра громадян України до судів, прокуратури, міліції, виконавчої та законодавчої гілок безпосередньої влади, які традиційно підпадають під юрисдикцію юристів, знаходиться на негативному рівні. Це показує як працює правова система.

Ця недовіра також викликає у споживачів несхвалення юридичних послуг, оскільки вони схильні вірити, що навіть якщо вони платять за адвоката, вони не отримають хорошого результату через некомпетентність або корупцію у відповідних судах чи правоохоронних органах, що є мотивацією шукати інші органи, наділені державними повноваженнями. Криза довіри до правових інститутів та механізмів негативно впливає на вартість юридичних послуг, оскільки знижує репутацію адвокатури, а отже, знижує готовність споживачів приймати додаткові витрати у зв'язку з цим. Недовіра до суддів і прокурорів характерна не тільки для суддів і прокурорів, але й широко поширена в усій юридичній професії та широко розглядається як механізм корупції. У цьому сенсі певною мірою такі репутаційні втрати мають терпіти навіть адвокати, сфера діяльності яких аж ніяк не є найпроблемнішою з точки зору корупції, яка є інституційною частиною системи правосуддя [19, с. 55].

По-третє, на більш загальному рівні низький рівень довіри до правових інститутів спонукає індивідів формувати так звані «незаконні порядки», тобто підтримувати економічні відносини з іншими людьми, не користуючись перевагами закону. У розвинених правових системах західних країн «безправний порядок» є атрибутом спільнот, об'єднаних певними постійними і достатньо тісними стосунками.

По-четверте, окрім недовіри сторонніх, тобто недовіри суспільства до адвокатів, існує ще й кризова ситуація в самій адвокатурі. Зрозуміло, що основні професійні асоціації юристів і громадські організації адвокатів не виправдовують своєї ролі як елемента зміцнення адвокатської професії чи засобу забезпечення стандартів у адвокатській професії. Регулярні скандали в цій сфері (наприклад, навколо деяких місцевих асоціацій адвокатів) лише посилюють це відчуття та ще більше збільшують витрати для тих, хто звертається за юридичними послугами. Хоча цей фактор сам по собі навряд чи буде визначальним фактором для споживачів, він синергетично поєднується з іншими факторами недовіри до юристів, щоб посилити цей ефект.

По-п'яте, великі компанії намагаються компенсувати дефіцит ринку за допомогою гнучкості та орієнтації на клієнта. Прикладами цього є класичні інструменти для утримання юристів для клієнтів, гнучкі системи оплати, знижки та бонуси, а також спроби запропонувати комплексні послуги, які часто виходять за рамки суто юридичної роботи. Наприклад, вітчизняна юридична фірма, яка працює з іноземним клієнтом, може вирішити, на прохання іноземного клієнта, самостійно або за участю професійної організації покращити управління окремими працівниками (бухгалтерами, економістами тощо) [31, с. 73].

По-шосте, легальна робота в Україні, як і в багатьох інших країнах, зосереджена в багатьох великих містах і промислових центрах. При цьому український ринок характеризується повним домінуванням Києва, де зосереджена

більшість великих і середніх юридичних фірм, тоді як у національному рейтингу незначно домінують юридичні фірми з Одеси, Дніпра, Харкова та Львову.

У столиці зосереджена більшість великого капіталу, представників західних компаній, вищих органів законодавчої та виконавчої влади, судів. Це не тільки робить регіональний ринок юридичних послуг вторинним по відношенню до ринку капіталу, а й призводить до подальшого розвитку ринку капіталу з точки зору корпоративної культури, нових технологій надання послуг, інтеграції у світову юридичну індустрію тощо.

Як ці характеристики впливають на управління юридичною фірмою?

По-перше, конкуренція в умовах відносно невеликого ринку та відносно високої пропозиції на ринку праці призводить до того, що юридичні фірми можуть набирати найбільш кваліфікований персонал, а приватні фірми залишаються стабільно привабливими для спеціалістів. Так і має бути. Юристи, які воліють працювати не на державній службі, а в приватній юридичній фірмі. Компанії та юридичні фірми (хоча останнім часом ця тенденція дещо змінилася у сфері посад середньої та вищої державної служби, особливо в юридичній сфері, через зв'язок між підвищенням рівня винагороди та позитивним значенням виконання цих посад). Це свідчить про те, що проблема попиту на послуги, тобто залучення клієнтів для власників і керівників юридичних фірм, є більш серйозною, ніж проблема пропозиції на ринку праці, особливо для спеціалістів з певним досвідом роботи [49, с. 184].

Кадрова проблема для юридичних компаній більше пов'язана з набором молодих працівників. Від професійного світу ми чуємо про теоретизацію юридичної освіти, її відрив від практичних потреб, неспроможність розвинути навички майбутніх професіоналів і те, що в іншому випадку знання залишаються лише «мертвим вантажем». Скарги поширені. Наприклад, юридичні знання випускника юридичного факультету доповнюються навичками, необхідними для виступу в суді та написання аргументованих правових документів, а також навичками, необхідними для роботи з базами даних та електронними інструментами, які необхідні для роботи

юриста. Якщо ні, роботодавець зобов'язаний це зробити, вкладати багато грошей. Час і гроші можна витратити на додаткове навчання молодих спеціалістів.

Цю проблему, безумовно, потрібно вирішувати у сфері взаємодії юридичної професії та юридичних університетів. Крім сприяння діалогу між юридичною освітою та практикою, змісту освітніх програм, нових курсів, яких вимагає ринок, запрошення практикуючих юристів для навчання студентів на постійній основі (зокрема, щодо прикладних аспектів права) тощо, участь бізнес-компаній в оцінці університетів і факультетів, які викладають право. У сфері управління юридичною фірмою проблему недостатньої кваліфікації молодих спеціалістів можна вирішити шляхом створення освітнього середовища в юридичній фірмі (регулярні семінари та дискусії за участю партнерів та досвідчених юристів, узагальнення судової діяльності в компанії та обмін думками) [56, с. 239].

У ситуації, коли довіра до закону низька, юридичним фірмам варто звернути особливу увагу на ці показники, щоб просувати свій бренд на ринку та покращувати свою репутацію, особливо серед великих іноземних клієнтів, які мають можливість звернутися за вибором юридичної послуги. Це завдання сприяє публічності та прозорості діяльності компанії, зокрема публікації списків клієнтів, у деяких випадках також фінансових звітів, а також збереженню фокусу на бренді залучених компаній та спеціально найнятих працівників. У ситуаціях, коли потрібна співпраця з їхніми власними брендами, компанії можуть вдатися виключно або головним чином до надання іміджевих послуг, щоб підкреслити свій потенціал для задоволення навіть найскладніших вимог своїх клієнтів [24, с. 48].

Відсутність довіри в юридичній спільноті призводить до відсутності внутрішніх механізмів впливу на керівництво юридичних фірм. На сьогодні адвокатськими об'єднаннями не розроблено альтернативних методів вирішення спорів, які б були достатньо ефективними та забезпечували дотримання етичних норм у юридичній практиці. Певним винятком є діяльність кваліфікаційно-дисциплінарної комісії адвоката, яка, серед іншого, контролює дотримання кодексу

адвокатської етики, але вплив якої також обмежений. Зрозуміло, що паралельно відбуватиметься посилення професійних стандартів і, можливо, більша довіра споживачів до юридичних послуг, але це вимагатиме значного рівня прихильності учасників ринку до цих стандартів.

Ключовим елементом боротьби із зовнішньою недовірою на рівні окремої компанії є система pro bono послуг. Компанії пропонують безкоштовні послуги людям, які опинилися у скрутному становищі та не можуть оплатити свої рахунки. Організація (особливо держава), яка захищає суспільні інтереси. Останнім часом така практика стала більш поширеною. На Сході України є прецедент надання безкоштовних послуг адвокатського представництва інтересам держави, громадських діячів та ветеранів війни. Але ми все ж таки говоримо про окремі епізоди, а не організовані дії, які можуть суттєво змінити суспільний імідж судової влади.

Адже «правова система без законів» існує не лише на рівні юридичної спільноти, а й на рівні окремих компаній. Розроблені правила ведення бізнесу та детальна політика щодо внутрішніх відносин і взаємодії з клієнтами залишаються прерогативою великих юридичних фірм і не мають великого впливу на малі та середні юридичні фірми. Це не тільки зменшує стимули споживачів звертатися за юридичною порадою, як зазначено вище, але також стирає межу між прийнятною та непринятною поведінкою для юристів, тим самим перешкоджаючи розвитку відповідних стандартів [46, с. 285].

Лише з початком становлення демократії та розвитку економічних відносин в Україні ринок юридичних послуг виділився в окремий ринок, що супроводжувалося розвитком правової бази та появою нових видів систем надання юридичних послуг: державна реєстрація компаній, укладення господарських та інших договорів, допомога у розгляді справ у судах (особливо господарських та адміністративних) тощо. Таким чином, поява ринку юридичних послуг пов'язана з появою учасників ринку та об'єктів, на яких розвивається конкуренція. Таким чином, більшість

учасників ринку є юристами, які можуть практикувати індивідуально або у формі асоціацій адвокатів чи юридичних фірм. Конкуренція зумовлена потребами споживачів у юридичних послугах.

Форма прояву конкуренції виникає у відповідь на взаємодію конкуруючих суб'єктів, яка моделюється під впливом конкретних дій конкуруючих учасників ринку. Отже, дії конкуруючих гравців визначаються обсягом і характером попиту та пропозиції на ринку, конкурентними перевагами конкуруючих гравців та умовами, встановленими законодавством. Особливістю надання юридичних послуг окремими суб'єктами, наприклад адвокатами, є те, що адвокати повинні володіти знаннями в усіх галузях, відповідно до вимог, що пред'являються до претендентів на адвокатуру (згідно з програмою кваліфікаційного іспиту).

У будь-якому виді діяльності формування прибутку залежить від здатності учасників ринку забезпечити відповідну продукцію та здатності покупців споживати цю продукцію. Тому відомий закон ринкової рівноваги не може бути реалізований в односторонньому порядку. Попит і пропозиція повинні існувати одночасно. У той час як ринкова пропозиція залежить від самих конкурентів, попит є ринковим явищем, на якісні характеристики якого майже не впливають самі конкуренти. Тому деякі дослідники вважають, що задоволеність клієнта від співпраці з конкурентами важливіша за ідеальне вирішення юридичної проблеми. І в той же час так званий «портрет» нового клієнта складається з елементів: невпевненість, надмірне відчуття ризику, страх, розгубленість, брак інформації, скептицизм, недовіра, нетерплячість тощо. Тому споживачі, які керуються попереднім досвідом інших споживачів у співпраці з відповідним конкурентним суб'єктом, мають ознаки нижчого рівня занепокоєння, почуття ризику, недовіри, але в той же час сповнений нетерпіння.

Найважливішими для користувачів юридичних послуг є не тільки професіоналізм, але й індивідуальний підхід до спілкування з клієнтами: спілкування по телефону, швидкість виконання роботи, проведення індивідуальних особистих бесід, прийом клієнта тощо. Тому, надаючи юридичні послуги, клієнт не тільки

уточнює конкретне завдання, яке потрібно доручити виконавцю, уточнює умови завдання та бажаний кінцевий результат, а й створює психологічний образ клієнта. Також є потреба виробити тактику спілкування та взаємодії з ним [4, с. 37].

Щодо ринкових пропозицій, то більшість гравців ринку юридичних послуг намагаються створити вільну нішу та забезпечити собі прибуткове виживання. Водночас кількісні характеристики наявних на ринку об'єктів визначають інтенсивність конкуренції. Іншими словами, це боротьба за пріоритет у наданні актуальних для споживачів видів послуг.

Розпізнаючи агентів конкуренції за обсягами попиту та пропозиції, останні можуть встановити надлишок або недолік у пропозиції певних товарів на ринку та моделювати їх поведінку. При цьому тактика дій, яку обирають конкурентні суб'єкти, тісно пов'язана з набором конкурентних переваг, якими володіють такі суб'єкти. Це пояснюється тим, що за наявності сильної позиції на ринку не варто витрачати зусилля на створення перешкоди виходу потенційних конкурентів на ринок і протидії наявним конкурентним перевагам.

Суб'єкти використовують методи чесної взаємодії на ринку, де існує найбільша конкурентна перевага. Однак, враховуючи ширшу тему конкуренції, конкуренція на ринку юридичних послуг набуває відтінку шахрайства.

- Незаконне використання логотипів і торгових марок інших осіб, копіювання бланків, рекламних матеріалів, поширення неправдивої інформації про конкурентів.

- Обман клієнтів колишніми співробітниками або конкурентами. Недостатня кваліфікація супротивників на ринку. Надання клієнтам хибних гарантій успіху.

- Встановлення низьких цін, щоб не допустити конкурентів на ринок. Однак деякі практики зазначають, що демпінг не є проблемою на ринку юридичних послуг, тому що фірми не завжди мають внутрішні витрати, а демпінг з часом працює проти дампера. Це безпрограшний варіант. Тому що важливо завжди підтримувати низькі ціни. Крім того, якщо ціна занадто низька, якість обслуговування буде низькою і може відлякати клієнтів [19, с. 56].

Проблему недобросовісної конкуренції більшість учасників ринку вирішують за допомогою етичних правил ведення бізнесу. Крім того, колегіальна цензура вважається найважливішим і ефективним способом боротьби з ознаками недобросовісної конкуренції серед адвокатів.

Що стосується Правил ділової етики, кілька учасників ринку, включно з асоціаціями адвокатів, юридичними та оборонними фірмами, вже підписали Правила ділової етики, які вимагають від сторін не брати участь у корупційних бізнес-схемах. Він передбачає викриття незаконного лобіювання для отримання вигоди з державними установами та зобов'язання боротися з незаконними вигодами. Засуджувати прийняття неправосудних рішень, не вдаватися до незаконних засобів для уникнення виконання судових рішень, що набрали законної сили, а також здійснювати незаконні методи ворожого захоплення. Крім того, сторони погоджуються практикувати чесну конкуренцію щодо найму персоналу та уникати домагань з боку інших юристів (тобто, пропонуючи юристам певні матеріальні та нематеріальні умови, які спонукатимуть їх змінити місце роботи). Всі сторони вважають, що «конкуренція за оплату праці» не є прийнятним способом конкурувати за найм персоналу.

Ринок юридичних послуг вимагає вивчення інноваційних ідей, розвитку нових ринків і створення унікальних ніш, а це передбачає мистецтво управління стратегічним партнерством. Крім того, ключовим елементом успіху в конкурентному середовищі є агресивність. Створення більшої (бажаної) доданої вартості, ніж у конкурентів – потужність бренду, лояльність, створення різниці між послугами вашої компанії та послугами конкурентів, тому прибутковість є дуже важливою, але не кінцевою метою.

Якщо юридичні послуги не надаються індивідуально, недобросовісна конкуренція всередині компанії стає проблемою, наприклад, отримання бонусів перед керівництвом через зниження авторитету колег. Крім того, продуктивність праці більшості працівників юридичних фірм безпосередньо залежить від

матеріального стимулювання. Проблему внутрішньої недобросовісної конкуренції вирішує система, в якій керівники проектів і топ-менеджмент, які несуть повну відповідальність за клієнтів, виконують поставлені завдання. Якщо інші співробітники також залучені до проекту, керівник проекту може чітко визначити напрямок, у якому вони працюватимуть, спільно сформулювавши та навіть затвердивши обмежений за часом і конкретний план дій. Тому для успішного управління проектами, для керівників проектів і для успішного виконання роботи в тому чи іншому напрямку за встановленими звітами за виконану роботу, перед зацікавленими працівниками необхідна система матеріального стимулювання [11, с. 138].

Крім того, необґрунтовану внутрішню конкуренцію можна мінімізувати шляхом вирівнювання навантаження на персонал проекту та встановлення індивідуальної відповідальності за виконання індивідуально поставлених завдань. У випадку колективної роботи та індивідуальної відповідальності можуть виникнути проблеми у відносинах між співробітниками та в таких ситуаціях можуть виникнути суперечки між компанією та її клієнтами, що може безпосередньо вплинути на вищевказану перевагу та затягнути термін реалізації проекту, може бути недотриманий бюджет реалізації того чи іншого проекту тощо.

Умови здійснення діяльності, встановлені законом, майже такі ж, як і для заходів контролюючих органів, головною відмінністю є законодавчо встановлений вплив одних конкурентних суб'єктів на інших. Отже, відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» та положення про регіональну кваліфікаційно-дисциплінарну комісію, адвокат може подати скаргу на поведінку іншого адвоката до кваліфікаційно-дисциплінарної комісії адвокатури. У деяких юрисдикціях розгляд скарги може призвести до рішення про притягнення адвоката до дисциплінарної відповідальності та скасування його чи її остаточних законних прав.

Наслідки міжнародної конкуренції на ринку юридичних послуг можуть відображатися на діяльності іноземних юристів та представництві іноземних юридичних фірм. Іноземні адвокати повинні здійснювати адвокатську діяльність відповідно до Закону України «Про захист інтересів і адвокатську діяльність». Для іноземних юристів окремо ці характеристики не визначені, тому Асоціація адвокатів України акцентувала на них увагу. Іноземні юристи повинні надати інформацію про свій адвокатський статус в інших країнах, свій професійний досвід як юриста, включно з галузями права, в яких вони практикують, і чи притягалися вони до дисциплінарної відповідальності. Це не повинно бути так. Однією з особливостей є те, що при розгляді справ в українських судах іноземні адвокати повинні вказувати, з якими українськими юристами вони вже уклали або планують укласти партнерські угоди. Ці адвокати також сплачують щорічні внески для забезпечення реалізації адвокатської автономії, хоча сума вища, ніж сплачують українські адвокати. Однак, за словами керуючого партнера юридичної компанії, проблема конкуренції між вітчизняними та іноземними компаніями існує не тільки в Україні. Українські компанії ні в чому не поступаються іноземним, а в деяких випадках мають кращі можливості в наданні юридичних послуг у вітчизняному правовому полі, що стрімко розвивається.

Учасниками внутрішньої конкуренції на ринку юридичних послуг, крім адвокатів, юридичних фірм та об'єднань, є юридичні фірми, бухгалтерські фірми, консалтингові фірми та фірми, що спеціалізуються на реєстрації та ліквідації компаній.

При цьому всі зазначені напрямки діяльності достатньо відрізняються одна від одної за здатністю задовольняти потреби споживачів за асортиментом, ціною та якістю. З прийняттям Закону України «Про охорону та захист прав» та внесенням змін до низки нормативно-правових актів адвокати отримали нові заходи захисту та нові перспективи розвитку як суб'єкти конкуренції. Деякі дослідники оцінюють сучасний стан ринку юридичних послуг як домінуючий адвокатський. Це правда, що

адвокати мають монополію в певних питаннях, наприклад, захищати себе в суді або подавати запити про правову допомогу в кримінальних справах. При цьому індивідуальні юристи мають виключні права на більшість видів юридичних послуг або юридична фірма конкурує переважно з адвокатами [61, с. 31].

Крім того, внутрішня конкуренція напряму залежить від здатності учасників ринку передбачати зміни потреби в юридичних послугах, що дозволяє кожному учаснику протягом певного часу працювати на нових сегментах ринку, не зазнаючи значної конкуренції, або навпаки, вибрати напрями надання послуг, які не втрачають актуальності і таким чином забезпечать вигідну присутність учасників ринку в майбутньому. Наприклад, юридична фірма, яка спеціалізується на маркетинговому та рекламному праві, заявляє, що для юристів стає дедалі важливішим брати участь у розробці рекламних кампаній, оскільки держави встановлюють дедалі суворіші обмеження на рекламу. Це обґрунтовується тим, що при розробці рекламних стратегій повинен проводитися аналіз відповідності реклами вимогам законодавства.

Ринки землі та аграрний сектор представлені як перспективні напрямки розвитку ринку юридичних послуг, і після скасування мораторію на землю сільськогосподарського призначення вони зможуть отримати практичні юридичні послуги. Також актуальними є послуги адвокатів з ведення кримінальних справ про злочини у сфері господарської діяльності та публічні злочини, а також консультації юристів з правових питань у сферах оподаткування, валютного регулювання та попиту на цінні папери.

Заходи контролюючих органів характеризуються прямим чи опосередкованим впливом на гравців ринку юридичних послуг. Враховуючи, що адвокатура є суб'єктом ринку, який характеризується великою кількістю адвокатів, регуляторними органами є Національна асоціація адвокатів України та регіональні ради адвокатів, які створили правову систему, що включає кваліфікаційну комісію та дисциплінарну комісію. Влада побудована таким чином, що вплив державних інституцій повністю виключено. Функціонування механізму адвокатської автономії

залежить від адвокатів, і кожен адвокат є його повноправним учасником. Тому основними органами регулювання ринку юридичних послуг є автономні організації адвокатів, які регулюють їх професійну поведінку. Ці органи не впливають на дії адвокатів, які мають право на правову допомогу. На практиці позбавити адвоката права надавати юридичні послуги через невиконання правових актів неможливо. Виходячи з порівняння повноважень адвоката з повноваженнями юриста, можна зробити висновок, що адвокат має більше прав, ніж юрист у деяких питаннях, наприклад, одночасне подання адвокатського запиту.

1.3. Методологічні основи оцінки ефективності управління конкурентоздатністю

В умовах функціонування ринку, конкуренція вимагає від його учасників формувати та посилювати конкурентні переваги, тобто якості, які гарантують, що їх компанія буде випереджати своїх конкурентів. У кожного конкурента є ряд специфічних факторів, які вказують на наявність властивостей, які цікавлять споживачів. Ці цінні атрибути та попит на них змінюються з часом залежно від конкретних характеристик споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності методологічно тісно пов'язана з вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки лише на основі правильної оцінки можна зробити висновки про ступінь конкурентоспроможності підприємства. Точна оцінка є основою для розробки заходів підвищення конкурентоспроможності та критерієм їх ефективності [16, с.16].

Окрім теоретичних досліджень природи конкуренції та конкурентоспроможності, важливою темою також є практична оцінка. Незважаючи на те, що сьогодні розроблені різні методи оцінки конкурентоспроможності, економісти не виробили універсального та загальновизнаного підходу до оцінки

конкурентоспроможності компаній. Конкуренція відноситься до економічної категорії, але її суть не може бути однозначно витлумачена. У процесі еволюції та розвитку економічної думки у змісті поняття «конкуренція» знайшли відображення різні аспекти.

Водночас в умовах ринкової економіки необхідно визначити рівень конкурентоспроможності конкретної компанії, оскільки оцінка конкурентної позиції є обов'язковою частиною діяльності будь-якої організації. Вивчення конкурентів і конкурентних умов на будь-якому галузевому ринку спочатку дозволяє компанії «визначити власні сильні і слабкі сторони, зробити з них висновки, сформулювати власну успішну конкурентну стратегію і зберегти конкурентні переваги» [13 , с. 249].

Метою компанії є забезпечення конкурентоспроможності продукції чи послуг, оскільки від конкурентоспроможності товару, що випускається, залежить фінансове благополуччя. Практика показує, що цієї мети найчастіше досягають організації з більш високою конкурентоспроможністю. Під організаційною конкурентоспроможністю розуміється конкурентоспроможність організації за рахунок раціонального використання наявних ресурсів в обсязі, необхідному для стабільного функціонування та розвитку (відтворювального процесу) підприємства, як основи забезпечення його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність бізнесу - це процес створення, виробництва та продажу товарів і послуг, які в даний момент користуються попитом на певному ринку. Показники конкурентоспроможності підприємств – це показники ефективності використання фінансового, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу. Тому, оцінюючи конкурентоспроможність компанії, для забезпечення точності аналізу необхідно дивитися на конкурентоспроможність організації комплексно. Однією з його складових є конкурентоспроможність товару (послуги), яка одночасно є характеризує ринковий потенціал компанії. Необхідно враховувати, що індекс конкурентоспроможності компанії – це величина, яка

постійно змінюється, тобто досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, його можна підтримувати без будь-яких зусиль. Іншими словами, процес підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства є процесом, що потребує управління [40, с.16].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є складною багатофакторною задачею, яка полягає у визначенні основних числових показників конкурентоспроможності та їх трактування, діагностиці показників фінансового стану, визначенні окупності певного виду інвестицій тощо.

В системі економічного аналізу існує багато методів дослідження конкурентоспроможності підприємства. В окремих методиках оцінка проводиться за результатами господарської діяльності. Суть цього методу полягає в тому, що конкурентоспроможність – це здатність вести прибуткову підприємницьку діяльність на конкурентному ринку. Ми також можемо оцінити такі важливі чинники діяльності, як якість, вартість і обслуговування. Третій напрямок визначається внутрішніми факторами компанії, такими як основні засоби та рівень фінансового контролю. Цей метод намагається оцінити потенційну, а не реальну конкурентоспроможність. Тому в даному випадку ці методи не можна назвати точними, оскільки вони припускають можливість не завжди ефективного використання.

Виокремлюють наступні способи визначення конкурентоспроможності компанії [42, с.31]:

- використання показників, розрахованих методом порівняльних переваг;
- методика, заснована на теорії рівноваги компанії і галузі;
- методика, що враховує засади теорії ефективної конкуренції;
- методика, що враховує засади теорії якості товару;
- методи з використанням матричної оцінки рівня конкуренто-спроможності;
- комплексні методи (у тому числі інтегральні);
- методика, враховує засади теорії мультиплікатора.

До конкурентних методів оцінки належать матричні методи, операційні методи, композиційні методи, продуктові методи, методи оцінки вартості бізнесу тощо.

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності компаній базується на аналізі конкурентної поведінки в динаміці. Теорію життєвого циклу продукту разом із технологією можна розглядати як базу даних теоретичних методів. Згідно з цією концепцією, кожен продукт або технологія проходить певні фази свого життєвого циклу, від появи на ринку до зникнення, включаючи фази впровадження, розширення, насичення та занепаду.

Перевагами матричного методу оцінювання є: можливість узагальнити результати стратегічного аналізу та представити їх у зручному форматі; проведення моніторингу між двома елементами; здатність визначати стратегічні пріоритети компанії та пріоритети розподілу ресурсів.

Недоліками матричного методу є те, що визначення коефіцієнтів і показників оцінюється суб'єктивно, що знижує об'єктивність матричного аналізу. Прикладами цього є зниження статичності оцінювання, так як враховуються тільки два показники і на їх основі будується матриця.

Розробка матричної моделі стратегічного планування сприяла виділенню операційних методів як самостійного методу оцінки конкурентоспроможності. Відповідно до операційного підходу найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких найкраще організовані процеси всіх структурних підрозділів.

Головною перевагою операційного методу є широке охоплення основних показників підприємства. Використання даних фактичної звітності при розрахунку конкурентоспроможності підприємства дає змогу отримати «досить точну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства» [17, с. 39].

Слід визнати, що основним недоліком операційного методу є необхідність накопичення значного обсягу необроблених даних. Така ситуація робить збір та

обробку необхідної інформації надто тривалою та фінансово витратною справою, що суттєво обмежує практичне використання даних методів при проведенні досліджень.

Суть товарного методу полягає в тому, що оцінити конкурентоспроможність підприємства можна за допомогою оцінки конкурентоспроможності товару. Передбачається, що чим конкурентоспроможнішим буде продукт, тим конкурентоспроможнішою буде компанія. При цьому для визначення конкурентоспроможності товару використовується метод, заснований на співвідношенні «вартості та якості продукції». Аналіз конкурентоспроможності товарним методом потребує великої кількості техніко-економічних параметрів досліджуваного товару. Як правило, ці показники конкурентоспроможності різних товарів однієї компанії об'єднуються в інтегральний показник конкурентоспроможності продукції компанії за допомогою вагових коефіцієнтів. При цьому для спрощення ми розглядаємо оцінку конкурентоспроможності продукції як інтегральний показник.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за змішаним методом базується не тільки на досягнутій конкурентоспроможності, а й на виділенні потенційної конкурентоспроможності. Цей підхід базується на аргументі, що конкурентоспроможність компанії розраховується як значення її поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Серед існуючих методів визначення позиції підприємства відносно конкурентів можна віднести динамічні методи оцінки конкурентоспроможності. Основна перевага методу динамічної оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що оцінка здійснюється за кінцевими критеріями конкурентоспроможності - прибутковістю підприємства та часткою ринку, які визначають його життєздатність в умовах ринкової економіки [40, с. 56].

Динамічний підхід забезпечує динамічний підхід до показників прибутковості та частки ринку компанії, оскільки вони поєднують у собі всі макроекономічні та мікроекономічні, об'єктивні та суб'єктивні фактори, що впливають на діяльність

компанії. Достовірність досягнутих результатів гарантована максимально. Крім того, оцінка вартості дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних з оцінкою та аналізом різних показників із несумісними параметрами.

Методика оцінки продукції проводиться з урахуванням всієї важливої інформації про діяльність оцінюваної компанії. Враховуються маркетингові, економічні, виробничі, організаційні, кадрові та інші показники. Отже, порівнюючи динаміку витрат різних суб'єктів господарювання, можна порівняти результати та перспективи діяльності різних компаній і відповідно оцінити їхню конкурентоспроможність.

Бенчмаркінг - це процес оцінки стратегій і дій конкретної компанії порівняно з компаніями, що працюють у цій галузі та за її межами. Мета полягає в тому, щоб визначити найкращі практичні методи, які можна застосувати безпосередньо або після відповідної адаптації для підвищення продуктивності конкретної компанії. Бенчмаркінг як процес порівняння складається з чотирьох етапів:

- визначення об'єктів для порівняння;
- визначення напрямків діяльності компанії, які необхідно порівняти;
- обрання ключових показників, які забезпечують відображення реального рівня процесів та операцій;
- порівняння з власними показниками в динаміці.

Методологія конкурентного бенчмаркінгу є одним із найсучасніших підходів до оцінки конкурентоспроможності. Перевагою цього методу є те, що бенчмаркінг дозволяє поставити цілі, які відповідають напрямку розвитку найбільш успішних конкурентів. Крім того, цей метод мотивує керівництво до досягнення більш високих показників ефективності функцій компанії і дозволяє більш достовірно оцінити внесок кожного відділу в досягнення бажаних цілей. Однак цей метод має істотні недоліки. Це означає, що необхідні дані про конкурентів можуть бути недоступні через комерційну таємницю [21, с. 15].

За відсутності інформаційного забезпечення використовуються методи параметричного порівняльного аналізу. Цей метод дозволяє порівнювати компанії-конкуренти за певними параметрами економічної діяльності, такими як: рівень цін; забезпечення матеріально-технічними ресурсами; підбір персоналу; політика збуту тощо.

Параметричний бенчмаркінг також має переваги та недоліки. У ситуаціях, коли вихідна інформація відсутня, її використання є виправданим, оскільки навіть отримання загальнодоступної консолідованої фінансової звітності та статистичних даних потребує значного часу та ресурсів. У цьому випадку дані, що підлягають аналізу, ґрунтуються на суб'єктивних судженнях та неофіційних джерелах, тому той факт, що аналіз має переважно «якісний» та неформальний характер, є недоліком цього методу.

Іншим способом оцінки конкурентоспроможності є багатofакторна операційна модель. На особливу увагу заслуговує метод оцінки вартості підприємства, який характеризується максимально можливою повнотою врахованих показників. Цей метод оцінки є найбільш поширеним на практиці. Істотним недоліком є те, що цей метод потребує збору та обробки великої кількості інформації, що робить процес трудомістким і дорогим, а отже, малодоступним для малого та середнього бізнесу.

Проаналізувавши методи, відмітимо, що ідеального методу аналізу конкурентоспроможності підприємства не існує. Ступінь конкурентоспроможності компанії є відносним показником і тому може бути визначений лише шляхом порівняння. Це характеристика об'єкта, яка відображає його відмінність від подібних об'єктів за ступенем виконання покладених на нього функцій. На цьому правилі засновані всі запропоновані методи. Однак реалізація на кожному рівні приносить свої проблеми. Наприклад, досить комплексна та розроблена методика оцінки конкурентоспроможності конкретного товару передбачає експертну оцінку окремих показників якості товару, тому результати аналізу є дуже суб'єктивними. При аналізі

конкурентоспроможності підприємств чи більших економічних об'єктів важливо вибрати конкретні параметри, на основі яких проводяться порівняння, а результати оцінки залежать від виділення конкретних аспектів діяльності підприємства [54, с. 90].

Оскільки конкурентні характеристики є оціночними показниками, вони передбачають наявність об'єктів, суб'єктів і цілей дослідження. Усі ці фактори безпосередньо пов'язані з процесом оцінювання та безпосередньо впливають на результати дослідження. Розвиток теорії конкурентоспроможності є однозначним критерієм, коли результати дослідження та оцінки залежать від сукупності оцінюваних компонентів. Іншим напрямком розвитку теорії конкурентоспроможності є формування та пояснення найважливіших критеріїв. Тому всі компанії, які виходять на ринок, повинні бути готові до конкуренції. Для цього потрібен аналіз діяльності підприємства. Це допоможе не тільки виявити та усунути слабкі сторони організації, а й розробити нові стратегії та плани протидії їх реалізації. Рівень конкурентоспроможності є відносним показником, його розрахунок ґрунтується на порівнянні та зіставленні основних параметрів об'єкта оцінювання. На цьому принципі базується більшість методів оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що рівень конкурентоспроможності компанії та ефективність її менеджменту є комплексною ознакою рівня розвитку компанії, що дозволяє їй утримувати частку ринку над конкурентами шляхом швидкого реагування на стан зовнішнього середовища та використання конкурентних переваг. Стратегії, що використовують в процесі управління конкурентоспроможністю компанії, характеризують план дій, який спрямований на збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективні стратегії можуть підвищити привабливість компанії для споживачів і знизити витрати. Тому в сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією, їх застосування в як ключового

інструменту управління є основним фактором формування необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства. Водночас важливо здійснювати правильну оцінку конкурентоспроможності і вміти формувати конкурентні стратегії. Правильне застосування основних складових управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам максимально досягти поставлених цілей, необхідного прибутку та запитів споживачів.

2. Доведено, що стан та функціонування ринку юридичних послуг формується під впливом дій учасників, які визначаються наявністю конкурентних переваг, та зовнішніх факторів впливу. Лише з початком становлення демократії та розвитку економічних відносин в Україні ринок юридичних послуг виділився в окремий ринок, що супроводжувалося розвитком правової бази та появою нових видів систем надання юридичних послуг: державна реєстрація компаній, укладення господарських та інших договорів, допомога у розгляді справ у судах (особливо господарських та адміністративних) тощо. Таким чином, поява ринку юридичних послуг пов'язана з появою учасників ринку та об'єктів, на яких розвивається конкуренція. Знання та досвід співробітників відіграють вирішальну роль у наданні юридичних послуг. Лише за допомогою послідовної та комплексної системи управління конкурентоспроможністю, юридичні компанії можуть зберегти або навіть зміцнити свої позиції на ринку.

3. Встановлено, що серед усіх методів визначення рівня конкурентоспроможності компанії дуже важко об'єктивно вибрати найбільш прийнятний метод. Кожна компанія обирає методологію з урахуванням потенційних можливостей, деталей і сфер діяльності, а також бажаних результатів. Найбільш часто використовуваними методами оцінки є матричний метод та метод розрахунків (розрахунок економічних і фінансових показників для визначення ефективності функціонування компанії).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «БАСТІОН ПРАВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Адвокатського об'єднання «БАСТІОН ПРАВА»

Адвокатське об'єднання «БАСТІОН ПРАВА» (далі – АО «БАСТІОН ПРАВА») є базою для дослідження процесів, що визначають конкурентоспроможність компаній на ринку юридичних послуг. Вибір основи наукового дослідження пояснюється необхідністю створення чіткої структури управління на ринку України.

Юридична організація «БАСТІОН ПРАВА» знаходиться в процесі офіційної діяльності. Цю гіпотезу підтверджують наступні особливості діяльності підприємства: АО «БАСТІОН ПРАВА» має визначені операційні цілі та завдання. Основним завданням менеджменту є оптимізація роботи шляхом стандартизації процесів надання послуг. Внутрішня комунікація є неформальною. Компанія має вільні виробничі ресурси та можливість розширення клієнтської бази. Враховуючи ринкову позицію компанії, головною метою компанії є збалансоване зростання та формування іміджу шляхом розширення частки ринку.

АО «БАСТІОН ПРАВА» спеціалізується на юридичному та бухгалтерському супроводі (абонентське та конференц-обслуговування) та адвокатському супроводі підприємств малого та середнього бізнесу. Перелік послуг діяльності досить великий і цілком може задовольнити потреби нашої цільової аудиторії. Відповідно до принципу Парето (правило 80:20), найперспективнішим напрямком компанія вважає абонентське обслуговування. Детальний аналіз діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Напрямки діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»

Напрямок діяльності	Послуги за даним напрямком
Бізнес-консультування	реєстрація підприємств усіх форм власності; зміна форми реєстрації; реєстрація іноземних підприємств; ліквідація бізнесу;
Судова практика	послуги із представництва в суді; виконання рішення суду; досудове врегулювання суперечок; рішення судових суперечок;
Інтелектуальна власність	здійснення патентування; реєстрація торгової марки; перевірка умов та укладання договору; захист інтелектуальної власності; авторське право; захист інтелектуальної власності нерезидентів на території України; реєстрація сортів рослин;
Податкове право	розблокування податкових накладних;

Також значну частину в діяльності компанії становить правова допомога громадянам, включаючи юридичні консультації, укладання договорів та захист цивільних прав в суді. Тому АО «БАСТІОН ПРАВА» працює як на ринках B2B, так і на B2C. Слід зазначити, що спектр послуг з юридичного та бухгалтерського супроводу є унікальною комерційною пропозицією та значно підвищує конкурентоспроможність компанії.

АО «БАСТІОН ПРАВА» засновано двома партнерами, які після юридичного навчання та оплачуваної роботи вирішили створити спільне підприємство. Компанія присутня на ринку з 2020 року на підставі свідоцтва юриста.

Діяльність компанії об'єднується та управляється засновниками у вигляді двох партнерів, кожен з яких також виконує функції керуючого директора з юридичних та бухгалтерських послуг.

Безпосередньо начальнику відділу підпорядковуються п'ять працівників (рис. 2.1). Це включає кількох адвокатів, повірених, помічників юристів та бухгалтерів. Компанія прагне залучати працівників без професійного досвіду та надавати їм необхідні навички шляхом залучення до практичної діяльності.

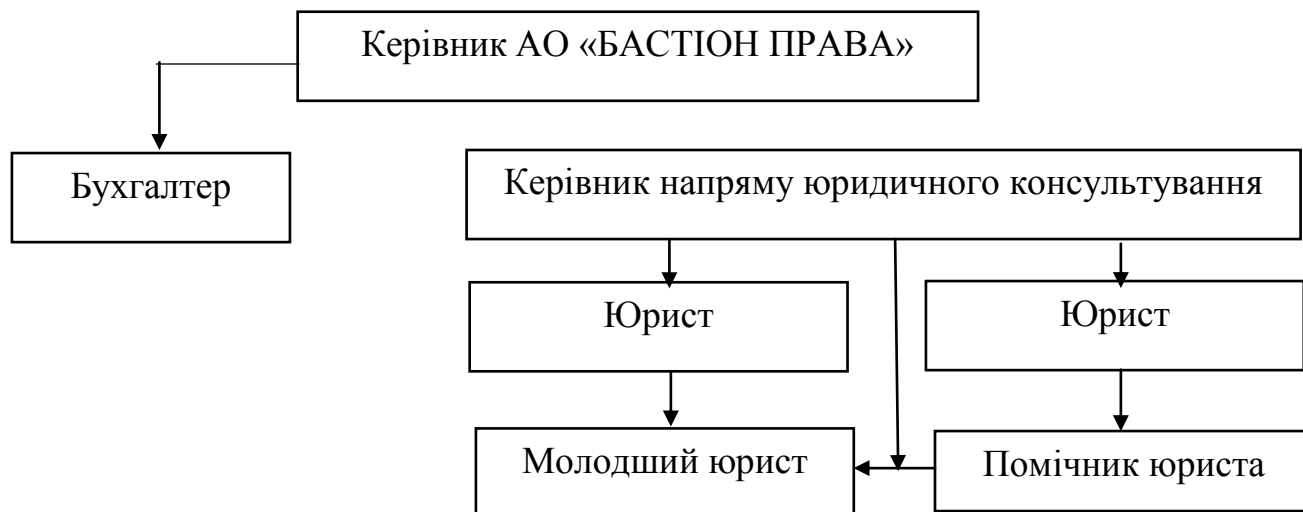


Рис. 2.1 Кадровий склад компанії АО «БАСТІОН ПРАВА»

Як видно з представленої діаграми, в штаті підприємства працюють лише працівники основної діяльності. Працівників для допоміжної діяльності наймає керівництво як субпідрядників (обслуговування офісу) або субпідрядників (маркетинг, реклама, ІТ, редакція). Контроль за цією діяльністю та елементами управління непостійними службами є частиною функцій молодшого юриста.

Як було сказано вище, АО «БАСТІОН ПРАВА» належить до невеликої компанії. Обговорення цього твердження ґрунтується не лише на характеристиках співробітників і діяльності компанії, а й на фінансових даних. Характеристика основних фінансових показників наведена в таблиці. 2.1.

Як видно з наведених вище фінансових звітів, доходи АО «БАСТІОН ПРАВА» були досить стабільними, а динаміка в ході діяльності компанії мала як позитивні тенденції. Зміни відображаються на рівні прибутку та прибутковості компанії.

Таблиця 2.1

Динаміка показників результатів діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від наданих послуг	474627	523726	1079683,2	605056	127,5
Собівартість наданих послуг	329236	363294	854827,2	525592	159,6
Валовий прибуток	145392	160432	224856	79465	54,7
Інші операційні доходи	1641	1811	49939,2	48298	2942,5
Витрати на адміністративну діяльність	44139	48706	92062,8	47923	108,6
Збутові витрати	1631	1800	4302	2671	163,7
Інші витрати на операційну діяльність	33621	37099	18091,8	-15529	-46,2
Прибуток від операційної діяльності	67641	74638	160338,6	92698	137,0
Інші фінансові доходи	112	123	221,4	110	98,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	67753	74762	160560	92807	137,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	11651	12856	29192,4	17542	150,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	56102	61906	131367,6	75266	134,2
Рівень рентабельності діяльності, %	13,73	13,73	13,55	-0,18 в.п.	x

Матеріали таблиці демонструють, що АО «БАСТІОН ПРАВА» має сталий рівень прибутковості, на що вказує рівень рентабельності діяльності компанії, який складає 13,55% у 2022 році, і на протязі періоду дослідження суттєво не змінився. Значне зростання прибутку в 2022 році зумовлено збільшенням суми доходів за статтею інші операційні доходи. Грошові надходження за даною статтею компанія отримала від надання консультацій відмінних від юридичного супроводу. Загалом діяльність можна визначити як прибуткову.

Стосовно фінансового стану компанії, то доцільно відмітити, що АО «БАСТІОН ПРАВА» має високий рівень автономії (рис. 2.2).

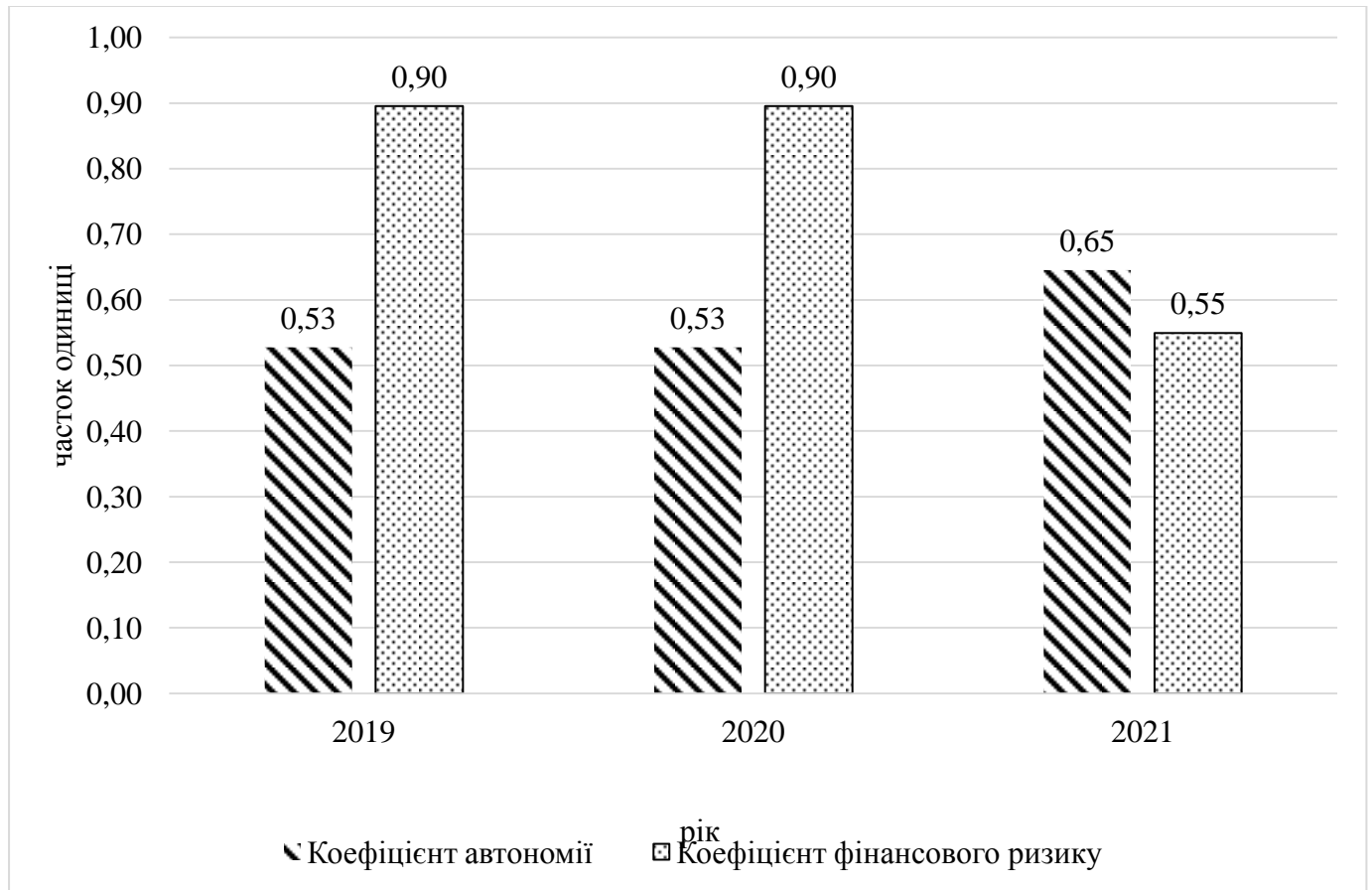


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансового стану АО «БАСТІОН ПРАВА»

Наведений рисунок демонструє, що підприємство має тенденцію до зростання рівня автономії. Приріст коефіцієнту автономії складає 0,12 пунктів, що вказує на те що компанія збільшує частку власного капіталу в структурі активів. При цьому ризиковість компанії зменшується, що також вказує на поліпшення фінансового стану.

Створення компанії вимагає процесу надання клієнтам комплексної інфраструктурної підтримки, включаючи не лише «основну» юридичну підтримку продукту, а й додаткові послуги, такі як нотаріальні та банківські послуги. Судочинство в правовому полі. Щоб забезпечити таке рішення, LPro використовує

мережеві інструменти. Компанія дотримується партнерського підходу і має широкий спектр зв'язків. Цей інструмент також є додатковим способом пошуку клієнтів за допомогою перехресних посилань.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанія стежить за ринковими тенденціями та створює портфель, який служить основою для майбутніх цілей. Диференціація на юридичному ринку, таким чином, означає цілеспрямовану концентрацію на сферах діяльності компаній-клієнтів, які забезпечують спеціалізацію юридичної фірми. Потенціал АО «БАСТІОН ПРАВА» полягає у сферах земельного права сільськогосподарського призначення, будівельного права та ІТ-права.

З метою більш повної оцінки внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, та визначення векторів подальших досліджень було проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2

SWOT аналіз АО «БАСТІОН ПРАВА»

	Можливості	Загрози
	Більш широкий доступ до ринків B2B. Кількість виробничих ресурсів. Розширення невеликих юридичних фірм	Правовий розвиток; Посилення конкуренції на ринку. Автоматизація діяльності.
Сильні сторони Чесність обслуговування. Унікальна послуга, яка полягає в абонентській підтримці. Багато історій успіху. Наявність шаблонів для прискорення роботи. Клієнти рекомендують компанію.	Збільшити кількість B2B замовлень продуманої стратегії. Просувати HR-маркетинг, публікуючи робочі файли. Укладення договорів про співпрацю для розширення продажів.	Збільшити кількість замовлень абонентської підтримки, щоб утримувати довгострокових клієнтів, незважаючи на негативні тенденції ринку. Налаштовуйте пакети підтримки абонентів. Продовження стратегії залучення на ринках B2B та B2C.

<p>Слабкі сторони Відсутність інтегрованого маркетингу. Дуже конкурентний ринок. Державний вплив на правову діяльність.</p>	<p>Створіть єдину маркетингову стратегію, комбінуючи та виділяючи вже виконані дії. Зміцнити позиції компанії на ринку шляхом придбання малих і середніх компаній.</p>	<p>Змініть рід діяльності на суміжну територію, на яку не впливає політична ситуація. Збільште LTV клієнтів і створіть сильніший бренд і аудиторію.</p>
--	--	---

Аналіз виявив два фактори впливу, які потребують подальшого розгляду та розробки стратегії управління ризиками в АО «БАСТІОН ПРАВА» .

- Сильний вплив політичних умов і законів на діяльність компанії.
- Вплив конкурентного середовища на ринкову позицію підприємства є значним, що потребує посилення маркетингової діяльності.

Корпоративний брендинг важливий для подальших досліджень і складається з таких елементів: гасло компанії: «завжди є рішення».

Унікальним пунктом продажу є:

- Юридичний та бухгалтерський супровід компаній.
- Миттєво відповідайте на запити клієнтів.
- Індивідуальний підхід.

Місія компанії - надавати комплексну підтримку, підтримку та консультації світового рівня для підвищення ефективності корпоративних клієнтів. Бачення полягає в тому, щоб співпрацювати з найбільшими компаніями м.Дніпро для підтримки клієнтів у довгостроковій перспективі. Цілі компанії включають стабілізацію на ринках B2B і B2C, придбання успішних і унікальних кейсів, які можуть привести до справжнього маркетингу, і обробку великих замовлень.

- Юридична фірма АО «БАСТІОН ПРАВА» яка за класифікацією належить до групи малого та середнього бізнесу, працює на ринках B2B та B2C юридичних та бухгалтерських послуг. Операційна діяльність здійснюється за вертикальною системою управління, на вершині якої знаходяться власники компанії, а безпосередніми виконавцями є працівники. Фінансова складова аналізу компанії свідчить про успішну діяльність компанії у звітному періоді 2020-2022 рр.

Як зазначалося вище, на АО «БАСТІОН ПРАВА» може вплинути ринкове середовище через характеристики послуг, які пропонує компанія. Ринкове середовище компанії можна вивчати на основі трьох факторів впливу: функції ринку, конкурентів і споживачів (які слід розглядати з точки зору прямої оцінки діяльності «компанії»).

2.2. Характеристика ринку діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»

Обсяг ринку юридичних послуг становить 12 млрд грн, частка великих компаній становить 4 млрд грн. Штучне створення попиту та зміни законодавства зберігають попит незмінним, а пропозиція зростає. Ці ринкові показники призводять до того, що бюджет легальної діяльності компаній залишається незмінним або зменшується. Для корекції фінансових показників компаніям необхідно розширити свою клієнтську базу та підвищити життєву цінність своїх клієнтів.

До найбільш прибуткових галузей права відносяться судові спори (72,5%), корпоративне право (70%), M&A (70%), податкове право (57,5%) та банківське право та фінанси (45%).

Крім того, ринкові тенденції спрямовані на вужчу аудиторію, посилюючи роль юридичних спеціалізацій, спрямованих на конкретні галузі. В умовах високого рівня конкуренції успішна стратегія полягає в диверсифікації та пошуку вільних ринкових ніш.

Спеціалізація компаній у цій сфері зумовлена диверсифікацією цільової групи (спеціалізація на послугах для фізичних чи юридичних осіб або послуг для нерезидентів) та диверсифікацією юридичних сфер.

Відповідно до аналізу ринкових тенденцій, іншими важливими факторами впливу є наступні. Успіх компанії залежить від її розташування. Виникла необхідність чіткого плану виходу на ринок, що враховує плани продажів. Посилюється потреба в партнерстві. Тенденція до управління відносинами з

державними установами зростає. Сервіс і загальнофірмова персоналізація виступають ключовими елементами конкурентоспроможності. Спостерігається посилення ролі маркетингу в юридичній діяльності.

Легальні ринки характеризуються нестабільністю та залежать від соціальних, технологічних, політичних та економічних факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST аналіз підприємства АО «БАСТІОН ПРАВА»

Чинник	Фактор	Тенденції розвитку	Характер впливу
Соціальний	Компанії намагаються захиститися від здирництва	Сталість показника	Зростання попиту на абонентське обслуговування (+)
	Компанії не відстежують належним чином грошові потоки та не хочуть виплачувати повну зарплату штатним юристам і бухгалтерам.	Сталість показника	Можливість збільшення попиту через коригування пропозиції (+)
Технологічний	Можливість пропонувати послуги онлайн	Приріст показника	Створення нових ринків збуту (+)
	Розробка платіжної системи Інтернет	Приріст показника	Спрощення операційної діяльності (+)
	Побудова системи автоматизації бухгалтерського обліку	Приріст показника	Зменшення попиту на бухгалтерський супровід (-)
Політичний	Законодавство регулярно змінюється і вимагає відстеження інформації.	Сталість показника	Можливість збільшення попиту через коригування пропозиції (+)
	Необхідність щорічних звітів на законодавчому рівні	Сталість показника	Збільшення попиту (+)
	Скасування адвокатської монополії	Сталість показника	Зниження попиту (-)
Економічний	Поява юридичних фірм	Сталість показника	Загострення конкуренції (-)
	Феномен внутрішньої кризи	Приріст показника	Зниження попиту (-)

Як показує PEST аналіз підприємства, АО «БАСТІОН ПРАВА» піддається як негативним, так і позитивним факторам розвитку. Виявлено кілька перспективних

ніш, які можуть призвести до появи альтернатив стандартним юридичним послугам. По-перше, ці загрози спричинені технологічними факторами. Зростаючі інновації в юридичних технологіях змушують споживачів змінювати своє уявлення про юридичні послуги. Залежно від ринкових тенденцій АО «БАСТІОН ПРАВА» може лише зміцнити свої позиції на ринку шляхом ретельного вивчення потреб ринку та створення додаткових послуг.

Ринок юридичних та бухгалтерських послуг дуже конкурентний, кількість учасників необмежена і жоден учасник не може вплинути на ситуацію на ринку.

Для вивчення конкуренції важливо розділити компанії на основних конкурентів, вторинних конкурентів і конкурентів за позиції на ринках B2B і B2C. У цьому випадку компанії, що надають юридичну та бухгалтерську підтримку (тобто ті, що конкурують за найприбутковіші сфери діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»), вважаються основними, а місцеві конкуренти – другорядними. Лідери ринку також розглядаються, але оскільки ці компанії належать до різних цінових сегментів, їх вплив на АО «БАСТІОН ПРАВА» на даному етапі розвитку бізнесу є опосередкованим.

Конкурентну перевагу можна пояснити за допомогою матричної моделі ринкової конкуренції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика первинних конкурентів компанії

Показник/ Компанія	АО «БАСТІОН ПРАВА»	Закон та Воля	Партнер	АСТОРИЯ	ЛІГА
Цінова політика (оплата за місяць), грн.	5000	6000	4500	6000	6000
Комплексність послуг	+	+	-	-	-
Кількість персоналу, осіб	5	4	48	12	3
Територіальне розташування	вигідне	не заселене	вигідне	не заселене	вигідне
Просування	SEO, Google Maps	нетворкінг	SEO, контент маркетинг	word-of- mouth	Соціальні мережі, Google Maps

Імідж	++	+	+	-	++
-------	----	---	---	---	----

Основними конкурентами є такі компанії, як Закон та Воля, Партнер, АСТОРІЯ і ЛІГА. Усі згадані компанії працюють в інших регіонах і мають різні моделі роботи. Підтримку абонентів надає лише конкуруюча юридична довідка, хоча інші компанії пропонують обидві послуги, але менш складним способом.

Як видно з проведених аналітичних даних, кожна із зазначених компаній має численні власні переваги, які впливають із брендингу, розвиненої системи рекламних мереж чи ретельно продуманої політики продажів тощо. Згідно з отриманими результатами, характеристики, спільні для всіх зареєстрованих на біржі компаній, такі як близькість до бізнес-центрів у Дніпрі, використання мережевої політики та політики «сарафанного спілкування» в рекламних закладах, а також наявність діяльності компанії з формування іміджу, диференціація можливо. Це PR-діяльність компанії.

Попит на ринку юридичних послуг формується з наступних причин:

Поле В2В :

- Новостворені компанії, незалежно від форми реєстрації.
- Публічні компанії та компанії, що перебувають у процесі приватизації.
- Акціонерне товариство, акції якого належать державі.
- Компанія, власник якої змінився або власник якого змінився.
- Компанії, інвестовані іноземними інвесторами.
- Експортно орієнтовані компанії.
- Компанія на межі банкрутства.
- Державні установи та громадські установи.
- Іноземні компанії, що працюють в Україні.

Поле В2С:

- Резидент в Україні.
- Нерезиденти України.

Крім того, попит на ринку юридичних послуг можна поділити на кризовий (який виникає внаслідок погіршення економічної ситуації та пов'язаних з цим ризиків), реактивний (пов'язані з появою нових можливостей для бізнесу) в випереджаючий (структурування юридичних послуг для уникнення майбутніх ризиків).

Як видно з наведеної класифікації, попит на ринку юридичних послуг формується з метою короткострокової дії. Привабливість галузі для таких послуг може бути пов'язана з наявністю власних служб правової допомоги. Тому аутсорсинг юридичних послуг не є дуже затребуваною формою послуг. Проте прогнози свідчать про те, що ринок юридичного аутсорсингу, підряду та краудсорсингу зростатиме.

Таким чином, проаналізувавши діяльність компанії, ми виявили, що компанія знаходиться у фазі зростання та має потенціал для розширення своєї дистриб'юторської мережі на місцевому ринку. АО «БАСТІОН ПРАВА» має органічний асортимент і працює на ринках B2B і B2C. Факторами успіху компанії є сильна присутність бренду, унікальна комерційна пропозиція та потенціал розвитку існуючих виробничих потужностей. Оскільки АО «БАСТІОН ПРАВА» піддаються впливу зовнішніх факторів, їм слід приділяти більше уваги управлінню маркетинговою стратегією та складати детальні плани розвитку, які враховують можливі правові загрози.

2.3. Організація процесу управління конкурентоздатністю АО «БАСТІОН ПРАВА»

Для АО «БАСТІОН ПРАВА» процес управління конкурентоспроможністю, тобто визначення основних факторів успіху, постановка цілей і завдань конкурентної стратегії, може здійснюватися відповідно до можливих напрямів діяльності основних напрямів діяльності компанії. Зокрема:

Консультації та роз'яснення правових питань, надання усної та письмової інформації щодо чинного законодавства.

Складання позовів, скарг та інших правових документів.

Представництво та представництво інтересів громадян, установ, підприємств та організацій перед судами та іншими державними органами у кримінальних, цивільних, господарських та адміністративних правопорушеннях; представництво громадян у центральних і місцевих органах управління та органах місцевого самоврядування та захист їх прав і законних інтересів;

Надання юридичних послуг установам, підприємствам та організаціям.

Надання юридичних послуг зовнішньоекономічної діяльності фізичних та юридичних осіб.

Ключові фактори успіху сервісних компаній пов'язані з управлінням робочими процесами та людськими ресурсами, а невдачі несуть ризик поразки в конкурентній боротьбі.

Визначення ключових факторів успіху є складним процесом, який вимагає використання спеціальних інструментів. Проте зрозуміло, що більш практичним є використання групових методів, які, на відміну від індивідуальних, дозволяють уникнути самого суб'єктивного характеру дослідження. Залежно від характеристик команди, метод зустрічі ідей найкраще підходить для юридичних фірм, оскільки він дозволяє чуйно критикувати та коментарі для покращення ідей під час обговорення.

Схема управління конкурентоспроможністю АО «БАСТІОН ПРАВА» наведена на рис. 2.3.

Рішення щодо управління конкурентоспроможністю АО «БАСТІОН ПРАВА» вимагають проходження кількох етапів.

Крок 1. Виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для того, щоб визначити стратегію дій компанії та цілі планування на ринку, необхідно визначити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Аналіз зовнішнього середовища вимагає ретельного вивчення постачальників

ресурсів, покупців продукції, доступності ринку, існуючих технологій, конкурентів, законів, варіантів фінансування та інших факторів середовища. Аналіз внутрішнього середовища включає в себе бізнес-аналіз самої компанії, включаючи наявність ресурсів, конкурентоспроможність продукту, технологію виробництва продукту, наявність кваліфікованого персоналу, позицію компанії в галузі та можливості для розширення, система управління та виробництва. SWOT-аналіз можна використовувати для комплексного аналізу такого внутрішнього та зовнішнього середовища.



Рис. 2.3. Схема управління конкурентоспроможністю АО «БАСТІОН ПРАВА»

Крок 2. Оцінка впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства.

Щоб не втратити можливості та захиститися від впливу загроз, необхідно систематично збирати оперативну інформацію про реальну динаміку стандартів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств, ступінь впливу факторів на конкурентоспроможність та потреби Індикатори та можливість їх розвитку щодо існуючих та потенційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Тому необхідно створити систему моніторингу конкурентоспроможності компаній.

Крок 3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна ґрунтуватися на комплексному та багатоаспектному підході до цього складного явища, враховуючи як внутрішнє та зовнішнє середовище, так і реальне становище конкурентів. Це важливий крок. Тому що, зрозумівши ситуацію, в якій опинилася компанія, можна зрозуміти, в якому напрямку компанія може діяти, щоб підвищити свою конкурентоспроможність і поставити цілі та завдання.

Висновки до розділу 2

1. Узагальнюючи інформацію, наведену у другому розділі відмітимо що, АО «БАСТІОН ПРАВА» перебуває у фазі зростання та має потенціал для розширення своєї дистриб'юторської мережі на місцевому ринку. АО «БАСТІОН ПРАВА» має органічний асортимент і працює на ринках B2B і B2C. Факторами успіху компанії є сильна присутність бренду, унікальна комерційна пропозиція та потенціал розвитку існуючих виробничих потужностей. Оскільки АО «БАСТІОН ПРАВА» піддаються впливу зовнішніх факторів, їм слід приділяти більше уваги управлінню маркетинговою стратегією та складати детальні плани розвитку, які враховують можливі правові загрози.

2. АО «БАСТІОН ПРАВА» має сталий рівень прибутковості, на що вказує рівень рентабельності діяльності компанії, який складає 13,55% у 2022 році, і на протязі періоду дослідження суттєво не змінився. Значне зростання прибутку в 2022 році зумовлено збільшенням суми доходів за статтею інші операційні доходи. Грошові надходження за даною статтею компанія отримала від надання консультацій відмінних від юридичного супроводу. Загалом діяльність можна визначити як прибуткову.

3. Аналіз ринку показує, що компанія конкурує за позиції з основними та другорядними конкурентами, а також конкурентами на ринках B2B та B2C. При цьому компанії, що надають юридичний та бухгалтерський супровід (тобто ті, що конкурують за найприбутковіші сфери діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»), вважаються основними, а локальні конкуренти – вторинними.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «БАСТІОН ПРАВА» НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА»

Залежно від розміру та сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на компанію, вихідна стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути вдосконалена, принципово змінена або іншим чином змінена для підвищення ефективності. Вони можуть створити синергію з іншими стратегіями. Проте, оскільки війна докорінно змінила пріоритети бізнесу, результати, отримані видатними вченими щодо рекомендацій з питань реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності бізнесу, автоматично й повністю вплинуть на діяльність вітчизняних компаній.

Конкуренція сприяє розвитку ринку та стимулює підприємництво. Але в той же час компанії повинні розробляти стратегії, щоб виживати, виділятися серед конкурентів і задовольняти потреби й очікування клієнтів ефективно й економічно.

Загалом компанії можуть запропонувати наступні практичні стратегії підвищення своєї конкурентоспроможності: потрібно знати все про своїх споживачів, постійно вдосконалювати свої продукти, інвестувати в інновації та технології, навчати свою команду, відкрито спілкуватися та вміти визначати обов'язки, визначати пріоритети стратегічного партнерства.

Враховуючи глобальну конкуренцію, економічний спад а також потреби та очікування споживачів, кожна компанія може змінити, покращити або фундаментально змінити свою бізнес-стратегію, щоб зберегти або покращити свої позиції на ринку.

Весь спектр конкурентних стратегій можна звести в одну систему (рис. 3.1).

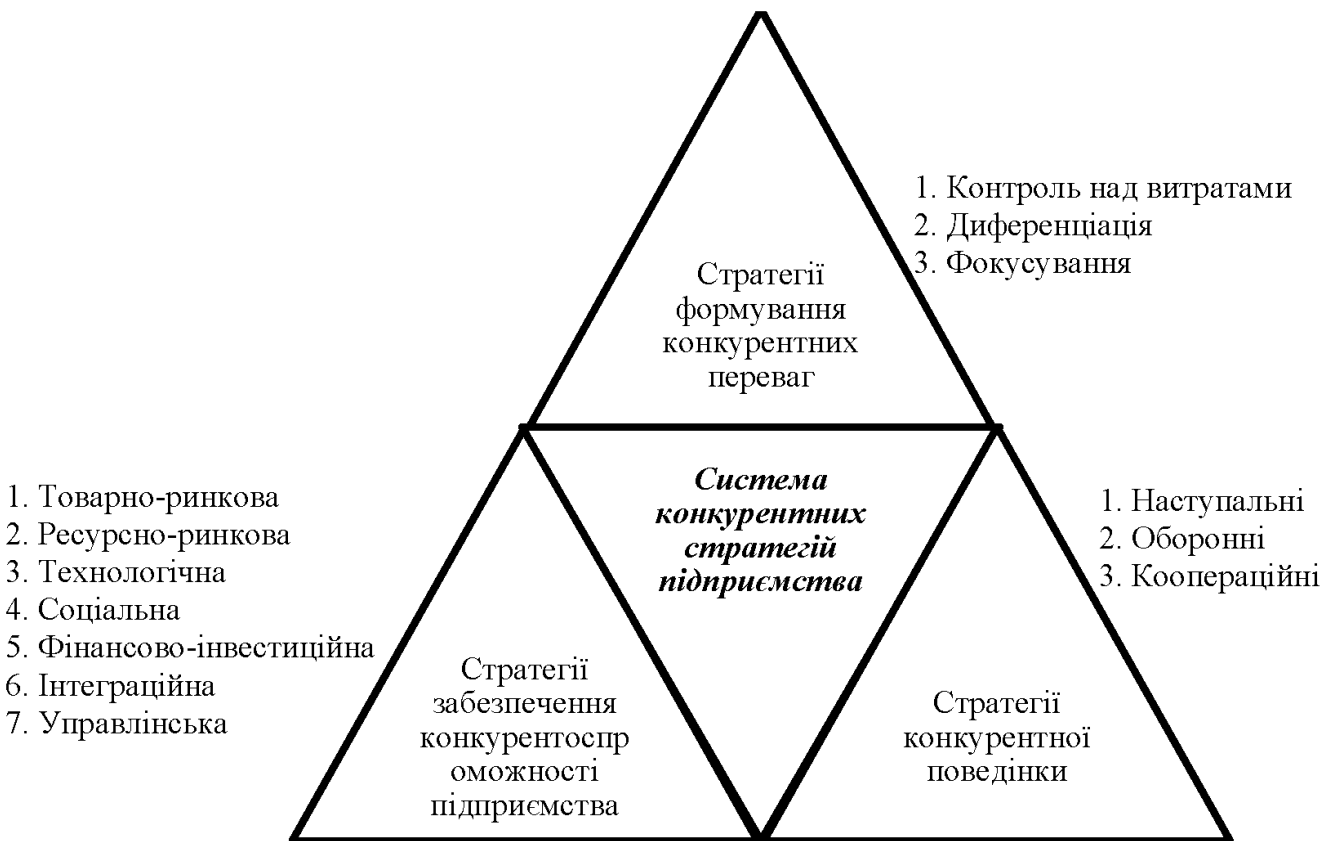


Рис. 3.1. Сукупність можливих конкурентних стратегій АО «БАСТІОН ПРАВА»

За попередніми даними, з початку широкомасштабного вторгнення держави-агресора на територію України пошкоджено або зруйновано понад 120 підприємств. 30% компаній припинили свою діяльність, а 45% почали частково адаптувати свою діяльність. Деякі компанії сповнені рішучості працювати в будь-яких умовах і вдаються до стратегій «офшорингу». Це означає, що деякі або всі їхні об'єкти доведеться перенести в інші безпечніші райони країни. Такі переїзди складні, оскільки пов'язані з багатьма складнощами (розташування, шляхи сполучення, утилізація відходів, оренда, залучення додаткових співробітників тощо).

Враховуючи всю вищевикладену інформацію та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 3.1), ми можемо встановити наступні факти щодо синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності АО «БАСТІОН ПРАВА» у воєнному стані. Серед стратегій конкурентної поведінки слід виділити кооперативні стратегії. Це тому, що під час війни підприємства почали інтенсивно працювати над виробництвом життєво необхідних товарів у співпраці з владою, конкурентами, місцевими громадами, військовими частинами та підприємцями.

У стратегіях забезпечення конкурентоспроможності компаній активно використовуються товарні ринки, ринки ресурсів, технологічні стратегії і, перш за все, соціальні стратегії. Усі ці стратегії призвели до тісної співпраці з торговими партнерами, оскільки більшість вітчизняних компаній зіткнулися з такими проблемами, як затримки доставки, пошкоджені склади та дороги, проблеми з перетином кордону, вузькі місця транспортування, високі ціни на паливо та дефіцит електроенергії.

Для досягнення синергетичного ефекту бажано комплексно реалізовувати різноманітні комбінації цих стратегій, враховуючи специфіку внутрішнього ринку у воєнний час і максимально знижуючи ризики для підприємства. Варіанти синергії кількох стратегій підвищення конкурентоспроможності діяльності компанії, обирають самі компанії, і як тільки ситуація стабілізується після перемоги доцільно переглянути варіанти стратегій.

Під час широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну компаніям майже щодня доводиться пристосовуватися до нових викликів, таких як втрати персоналу, зруйновані або пошкоджені об'єкти, проблеми з паливом та електроенергією та падіння доходів населення тощо. Проте 61% представників бізнесу переконані, що війна була чинником стрімкого зростання та розвитку України. Після перемоги починається новий етап в економіці цієї країни: прихід іноземних інвестицій, відкриття нових зовнішніх ринків і зростання експорту, зростання вартості національних товарів і людського капіталу та ін.

Для розробки ефективної стратегії юридичного бізнесу АО «БАСТІОН ПРАВА» ми рекомендуємо провести аналіз факторів зовнішнього середовища, за допомогою якого можна оцінити: наявність потенційних загроз для розвитку компанії в цілому, визначити величину впливу виявлених факторів; визначити загрози для подальшого розвитку компанії та ринку, а також можливі наслідки їх впливу; можливі тенденції розвитку ринку юридичних послуг та національної економіки в цілому; доцільність розвитку окремих напрямків діяльності (наприклад, напрями правової роботи, зміни організаційних форм, наймання нового персоналу тощо); залучення інвестицій та фінансування для розвитку організацій, розвитку нових видів послуг та нових галузей права; можливі методи інформаційної безпеки та стабілізації організацій тощо.

Під час проведення діагностики використовується максимальна сукупність методологічних прийомів стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, методи позиціонування, бенчмаркінгу та експертної оцінки. У другій частині кваліфікаційної вправи було проведено оцінку середовища функціонування АО «БАСТІОН ПРАВА» з використанням методів аналізу SWOT та PEST. Проте, враховуючи специфіку ринку юридичних послуг, компаніям цього ринку вважається більш доцільним використання вказаних типових методів дослідження з модифікаціями.

Варіант методики аналізу PEST, «аналіз STEEPLE», має особливе значення для наступних ринків: а) юридичні чинники забезпечують основний вплив (зокрема, ринок юридичних послуг). б) екологічні фактори складають основу стратегічного розвитку суб'єкта (екологічні фактори реалізують нову правову сферу екологічного права); в) соціально-демографічні фактори формують попит на послуги. Великі компанії на регіональному ринку юридичних послуг особливо чутливі до впливу політичних факторів, так як вони надають послуги крупним регіональним компаніям та ведуть юридичний супровід їх бізнесу.

Для розробки дієвої конкурентної стратегії в процесі розробки та подальшої реалізації доцільно врахувати значну кількість внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА» на галузевому ринку. На першому етапі розробки стратегії АО «БАСТІОН ПРАВА» доцільно виявити та проаналізувати стратегічні питання оточуючого середовища компанії за різними напрямками розвитку.

Межі середовища, як правило, можна визначити, враховуючи стратегічний вплив організації на конкурентів, партнерів, клієнтів, рівень взаємодії, перспективи інвестування, джерела ресурсів та інші елементи її діяльності через регулювання. Сегменти STEEPLE аналізуються в п'ять кроків. Матеріали рис. 3.2 коротко описують кожен етап проведення даного аналізу.

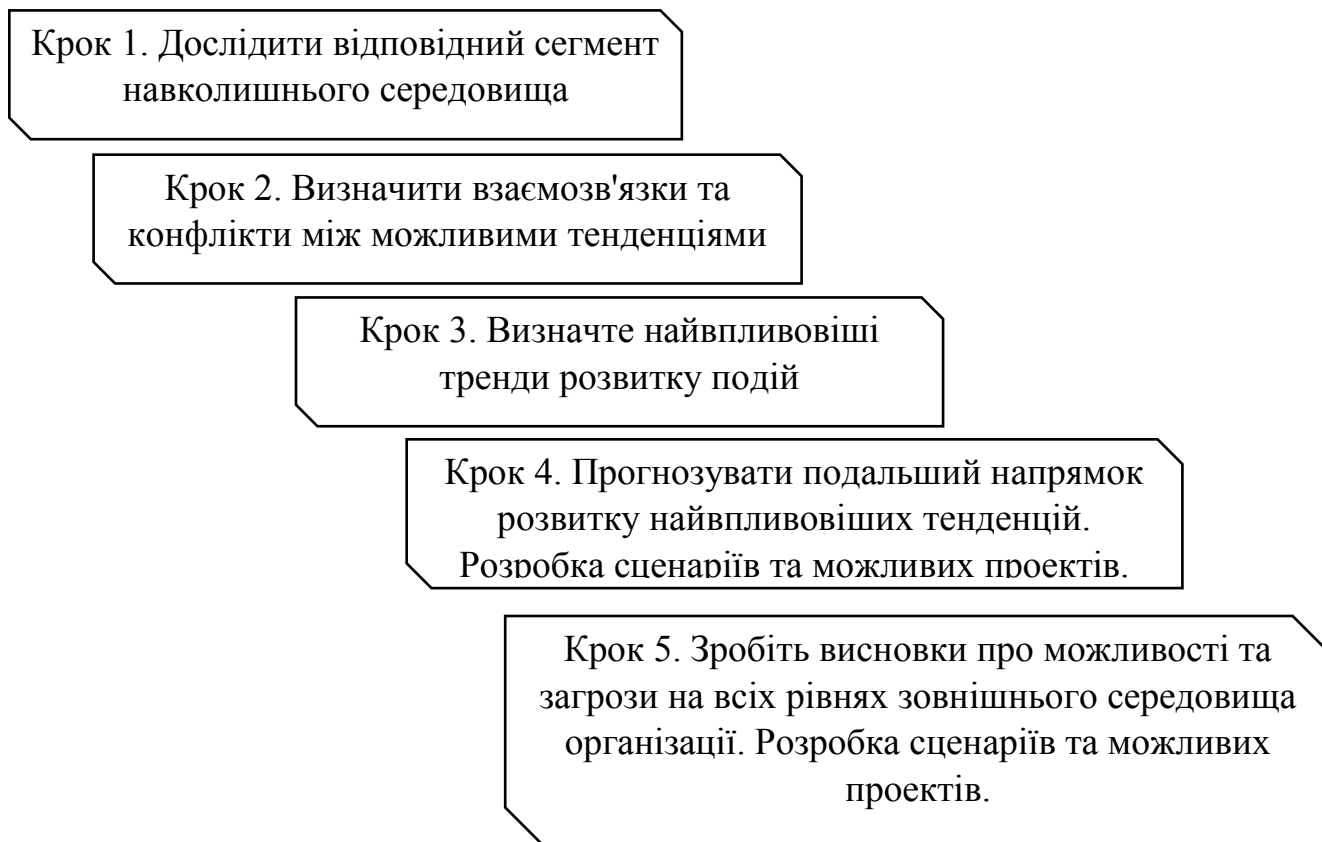


Рис. 3.2. Етапи проведення STEEPLE-аналізу АО «БАСТІОН ПРАВА»

На початку дослідження аналітик повинен відповісти на багато питань. Які сучасні головні події (основні кейси різних напрямків STEEPLE) і тенденції (загальний напрямок або курс) визначають розвиток цього напрямку діяльності. Які фактори доводять наявність цих тенденцій? Щоб визначити ступінь зміни тенденції, аналітики повинні зосередитися на тому, чи тенденція зростає, зменшується чи залишається незмінною. Залежність трендів від інших трендів дає можливість побачити, чи тренди сумісні чи доповнюють один одного. Яким буде розвиток? Який характер і ступінь відхилень або збоїв, які можуть перешкодити організаціям реалізувати їхні поточні стратегії розвитку та збільшити ризик переходу до інших стратегій? Як вона виглядає? Запропонована стратегія визначає її здатність підтримувати або вдосконалювати існуючу стратегію, тим самим збільшуючи ймовірність того, що АО «БАСТІОН ПРАВА» зможе реалізувати запропоновану стратегію. Його вплив нейтральний або нульовий і його присутність підвищує впевненість експерта в реалізації стратегії.

Зрозуміло, що кожен фактор має свій вплив на розвиток організації і за його кількісними показниками можна встановити причинно-наслідковий зв'язок цього впливу на фактори діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА».

Для збору інформації про фактори зовнішнього середовища, які цікавлять місцевий ринок юридичних послуг, ми розрізняємо вторинний метод дослідження, який збирає інформацію з відкритих джерел, і метод збору інформації, який використовує інтерв'ю з працівниками. Досліджують вплив зовнішніх факторів на формування конкретної моделі розвитку АО «БАСТІОН ПРАВА», інформаційне забезпечення стратегічних рішень, управління процесами, попередження небажаних відхилень від основних параметрів зовнішнього середовища, виявлення динамічних тенденцій та розвитку правових відділів.

Для отримання необхідного рівня інформаційного забезпечення доцільно класти список подій, важливих людей, статей і коментарів із спеціалізованої та фахової преси, а також статей каталогу. Використання методів зворотного зв'язку

може допомогти компаніям покращити свій імідж під час збору інформації. Це реєстрація на галузевих сайтах, підписка на розсилку, участь у семінарах та конференціях, розуміння проблем і тенденцій розвитку ринку юридичних послуг, його природи та розуміння юридичного ринку в тому чи іншому регіоні. Це також включає в себе представлення власних поглядів на коментарі експертів. Послуги, коментарі до статей інших авторів, участь в дискусіях, законопроекти, складові законів і т.д. При розробці стратегії АТ «БАСТІОН ПРАВА» бажано розміщуватися в двох-трьох довідниках і виділяти переваги, професіоналізм та кваліфікації партнерів та виділяти співробітників АТ «БАСТІОН ПРАВА». Довідники збільшують видимість юридичної фірми в Інтернеті, завдяки чому назва вашої юридичної фірми (або імена її партнерів) з'являється в Google без необхідності оптимізації пошукової системи.

Надання компаніями потенційних ресурсів та інструментів управління є ключовою конкурентною перевагою в оцінці компаній на ринку юридичних послуг. Зокрема, американські та британські компанії вклали значні кошти в розробку передових інформаційних технологій, які надають юристам миттєвий дозвіл використовувати юридичну та ділову інформацію та інформацію про досвід експертів національного рівня. Одним із таких прикладів в Україні є перша комп'ютеризована правова система «Законодавство України». Вона містить: місцеві закони (документи місцевої ради та державного уряду); майбутні закони (текст законопроектів верховної ради); судова практика; аналітична та довідкова документація (консультації, плани регулювання, податкові декларації, типові документи, реєстри заяв про банкрутство, словники юридичних термінів, організаційні реєстри тощо); базу даних судових рішень в українському праві; базу даних англійських юридичних перекладів.

У результаті проведених досліджень складено перелік можливостей і ризиків, що складається з окремих груп факторів макро- та мікросередовища. Переваги тестування в офісі включають: ваше робоче навантаження зменшується, оскільки

вам не потрібно збирати нові дані; швидкість збору матеріалу; наявність кількох джерел інформації; достовірність інформації з незалежних джерел. Крім того, цей тип дослідження має багато недоліків, зокрема: інформація може застаріти; метод дослідження може не відповідати основній меті дослідження. Алгоритм пошуку, запропонований компанією для регулювання відбору інформації про ту чи іншу PR-групу, включає кілька кроків. 1) Формулювання цілей пошуку, т.т. яку інформацію потрібно зібрати. Після того, як ви склали список проблемних питань, слід скласти список термінів, осіб і джерел, це дозволяє швидше знаходити необхідну інформацію. 2) Складання списків нормативно-правових актів, довідників, коротких описів друкованих видань, нормативних таблиць, каталогів повідомлень про банкрутство тощо. Потрібно сформувати список літературних джерел, засобів масової інформації, в яких друкується матеріал за темою дослідження, особливо спеціалізованих публікацій. 3) Складіть список ключових слів для роботи в Інтернеті. Під час пошуку в Інтернеті пам'ятайте, що дуже важливо правильно визначити ключові слова. 4) Створення анкет для експертних інтерв'ю.

Методи дослідження дозволяють збирати вторинну інформацію. Ця інформація не потребує подальшої обробки, була використана в попередніх дослідженнях і також може бути використана при подальшому дослідженні рівня конкурентоздатності. Статистика показує, що 80% B2B компаній проводять опитування принаймні раз на рік. Навіть якщо половина з них використовує свої ресурси, лише 20% використовують послуги сторонніх організацій.

Другий етап аналізу STEEPLЕ дає змогу встановити зв'язки між сегментами галузевого ринку. На третьому етапі аналізу STEEPLЕ визначають основні тенденції, пов'язані із впливом визначених факторів. Важливість того чи іншого чинника та його можливий вплив на розвиток проблем на ринку юридичних послуг визначаються експертами за 5-бальною системою оцінювання (від 1 до 5: де 5 – фактор важливий та має визначальний вплив на ринок до 1 – фактор не суттєвий,

вплив на ринок мінімальний). Для кожного фактору необхідно визначити ваговий коефіцієнт (сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1).

Після визначення експертних оцінок створюється «зважена ймовірнісна матриця» для визначення напрямків розвитку макросередовища ринку юридичних послуг: сприятливий, небезпечний, та стагнація.

Алгоритм моніторингу розвитку ринкового середовища представлено на рис. 3.3.

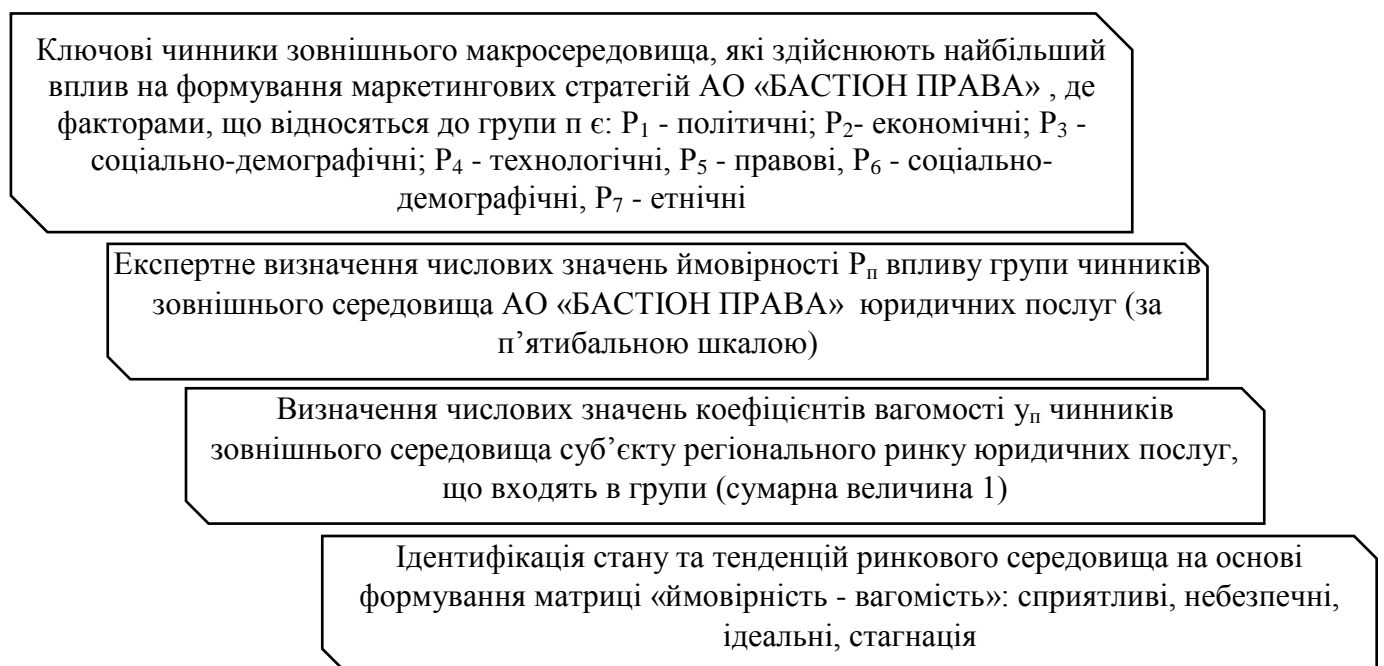


Рис. 3.3 Схема визначення тенденцій галузевого ринку АО «БАСТІОН ПРАВА»

Четвертий етап аналізу STEEPLE передбачає подальший розвиток вибору альтернатив. Це включає оцінку ключових сил і розробку альтернативних проектів, сценаріїв і моделей. Наприклад, аналітики досліджують розвиток юридичного суспільства на основі загальних тенденцій лібералізації/централізації у цій сфері надання юридичних послуг, глобальних впливів, розвитку організаційної форми АО «БАСТІОН ПРАВА» та формування інших підходів. Доцільно запропонувати

запропонувати декілька моделей: управління підприємницькою діяльністю та розвитком бізнесу, змінами в місцевому середовищі тощо.

Формування висновків за результатами аналізу STEEPLE відбувається за трьома напрямками: 1) визначення основних факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності АТ «БАСТІОН ПРАВА»; 2) який вплив дані фактори мають на стратегічний розвиток на стратегію АТ «БАСТІОН ПРАВА»; 3) який вплив мають на стратегії конкурентів. Ця оцінка повинна дати результати, які допоможуть розробити можливі альтернативні конкурентні стратегії розвитку АТ «БАСТІОН ПРАВА».

3.2. Підвищення рівня конкурентоздатності АО «БАСТІОН ПРАВА» через концепцію клієнтоорієнтованості юридичних послуг

У будь-якої компанії можуть виникнути ситуації, які вимагають кваліфікованої юридичної консультації. Не всі компанії мають юридичні відділи, і вони не завжди мають необхідний досвід. Краще звернутися за юридичною консультацією до професійної організації з бездоганною репутацією. Ця послуга гарантує якісну підтримку клієнтів, економить кошти вашої компанії та вирішує проблеми на професійному рівні.

Юридичні консультації є послугами юридичного характеру і надаються клієнтам кваліфікованими фахівцями, які мають підвищену юридичну підготовку та практичний професійний досвід.

Завдяки навчанню зовнішні консультанти можуть швидко та економічно вирішувати юридичні проблеми своїх клієнтів. Вони суворо дотримуються законів. Консультанти допомагають вирішити поточні правові проблеми та запобігти виникненню нових правових проблем. За потреби вони допомагають з ліквідацією компанії, супроводжують процедуру банкрутства компанії або, навпаки, допомагають з юридично оформленим стартапом.

Консультанти пропонують такі послуги:

- супровід у створенні захищених законом контрактів;
- змінити статут на вигідних для замовника умовах або повністю розірвати договір;
- перевірка законності документів, договорів та угод;
- вирішення питань із погашення боргів;
- звести до мінімуму ризик втрати прав на нерухоме та рухоме майно;
- надання допомоги щодо прав інтелектуальної власності.

Ці послуги затребувані у всіх сферах діяльності. Консультаційними послугами користуються як великі виробничі підприємства, яким потрібна значна стороння допомога, так і невеликі юридичні фірми, які не бачать переваг у найнятті штатного юридичного відділу чи спеціаліста.

Розглянемо етапи надання юридичної допомоги.

Як і інші види інтелектуальних послуг, юридичні консультації потребують попередньої підготовки та компетентних менеджерів. Звертаючись за консультацією, тісно спілкуйтеся з експертом на кожному етапі процесу та будьте готові підтримати його чи її будь-яким можливим способом для вирішення поставленої проблеми.

Розглянемо основні етапи юридичного консультування, яке ми плануємо здійснити в рамках діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА».

Етап 1. Формування інформаційного забезпечення і виявлення проблеми

Насамперед консультант повинен визначити цілі проекту на випадок, якщо клієнт сам не сформував кінцеву мету. Будь яка робота юридичного консультанта починається зі збору необхідної інформації та документації. АО «БАСТІОН ПРАВА» гарантує конфіденційність виконання завдання. Замовнику не потрібно хвилюватися, що інформація, яку ви отримаєте від наших експертів, буде передана конкурентам або третім особам.

Етап 2. Формування рішення та презентація керівництву замовника.

Наступний крок – складання плану дій. АО «БАСТІОН ПРАВА» визначиться з вирішенням проблеми та детально пояснить замовнику необхідні дії. Якщо замовник задоволений наданою інформацією, юридичний консультант переходить до наступного кроку.

Етап 3. Контроль за виконання рішень та змін. Розробляти ідеї може багато спеціалістів, але успішно втілити їх діяльність компанії під силу лише професіоналам. Цей коментар особливо стосується юридичного супроводу та консультування. Зазвичай замовнику необхідно вирішити конкретне завдання - домовитися з торговим партнером, підготувати тендерну документацію або вирішити трудовий спір.

Керівник компанії-замовника повинен контролювати виконання кожного етапу проекту та, при необхідності, коригувати дії АО «БАСТІОН ПРАВА», орієнтуючись на кінцеву мету консультації.

Етап 4. Оцінювання результатів проведеної роботи.

Проведення даного етапу дає змогу зрозуміти, наскільки зусилля юридичних консультантів допомогли у вирішенні проблеми чи відповідного питання. Правова допомога вважається успішною, якщо замовник отримав документально завірені та підтвержені результати.

Етап 5. Отримання фінансової винагороди від замовника за здійснену роботу.

Остаточний рахунок здійснюється, коли замовлені послуги виконано вчасно та в повному обсязі, а завдання, які були поставлені перед консультантами АО «БАСТІОН ПРАВА», виконано належним чином та юридично безпечно.

Замовник перераховує кошти на рахунок АО «БАСТІОН ПРАВА» і договір укладається. При необхідності клієнт має право укласти довгостроковий договір з АО «БАСТІОН ПРАВА» на додатковий юридичний супровід. Такі контракти називаються «підписками» і є економічно вигідними для клієнтів та забезпечують їм постійний юридичний супровід.

Клієнтоорієнтованість – це розуміння вимог замовника і концентрація персоналу компанії на проблемах клієнта, діяльність компанії, спрямована на виявлення і максимальне задоволення потреб клієнта. Загалом клієнтоорієнтованість сьогодні – це продаж товарів, які потрібні покупцям «тут і зараз» і не тільки (додаткові послуги). І тут виникає додаткове питання. Як ми можемо бути впевнені, що знаємо, що потрібно нашим покупцям і як це пов'язано з тим, що ми пропонуємо?

Юридичні послуги є одним із небагатьох товарів на ринку, де учасники ринку не розуміють, що вони купують, і при цьому продавці не розуміють, що вони продають. Юридичні послуги, які використовуються при їх наданні, не підлягають продажу. Допомога та послуги надаються, а не продаються. Укладаючи договір з адвокатом, клієнт нічого не купує – він вступає з ним в успішні відносини чи навпаки.

Концепція клієнторієнтованості дотримується таких принципів:

– Відповідальність адвокатів за надані юридичні послуги. Це є запорукою лояльності клієнтів та їх довгострокової лояльності в АТ «БАСТІОН ПРАВА».

– Тісна зацікавленість та поінформованість адвокатів та юристів щодо замовника та його проблем; визначити його потребу в адвокаті та встановити критерії вибору адвоката та юридичної фірми (рис. 3.4). Це пояснюється тим, що кожна юридична послуга відрізняється залежно від специфіки клієнта та його потреб.

Оцінка юридичної компанії на ринку юридичних послуг	Репутація у ділових колах та в юридичних консультаціях; книги, статті, дослідження, консультації, коментарі та ін., що публікується юристами у ЗМІ, на конференціях та семінарах
Рівень професіоналізму юрисконсультів	Знання конкретної галузі бізнесу клієнта, його організації діяльності, юридичної практики, технології надання юридичних послуг; творчий процес. Наявність сертифікатів, дипломів
Відгуки клієнтів про роботу	Враження клієнтів, їхня думка про якість та ефективність юридичних послуг

Якість доповідної записки щодо проблем замовника	Оскільки юридичні послуги нематеріальні і не існують на момент укладання договору з клієнтом, їхня якість сприймається клієнтом, який у процесі надання юридичних послуг трансформується у дієву якість: вирішення проблем, набуття нових знань, підвищення ефективності бізнесу
Дотримання графіку виконання робіт	Вартість юридичних послуг, яка залежить від часу, це: а) вартість зараз і протягом короткого часу; б) цінувати час; (с) майбутню вартість протягом обмеженого періоду часу; (d) Невизначена майбутня вартість.
Комунікбельність в професійному оточенні	Професійні відносини з юридичними фірмами, контакти із державними установами, державними органами тощо, зв'язки у діловому середовищі; здатність вести переговори
Вартість обслуговування	Розмір винагороди та способи оплати юридичних послуг
Професійна культура та етика	Членство у професійних асоціаціях юристів; визначення місії, цінностей та етики фірми; наявність сертифікатів, дипломів

Рис. 3.4. Критерії вибору клієнтом АО «БАСТІОН ПРАВА»

- Подивитися на проблему з точки зору замовника. Це забезпечується побудовою ефективної комунікації між юридичним радником за замовником.
- Увага до дрібниць. Наприклад, здатність розпізнавати та аналізувати ознаки невдоволення клієнта, які можуть призвести до відмови співпрацювати з юридичними радниками.
- Здатність ідентифікувати, аналізувати та адаптувати очікування клієнтів. Це гарантує, що клієнт правильно оцінить результат юридичної консультації.
- Підтримка спілкування із замовником після надання юридичних консультацій, визначення їх як потенційних клієнтів АО «БАСТІОН ПРАВА» та формування програм лояльності для залучення клієнта.
- Зосередження на відгуках клієнтів: негативні відгуки свідчать про необхідність здійснення змін у діяльності компанії. Позитивні – забезпечують залучення нових клієнтів, через формування позитивного іміджу.

– Розробка системи мотивації персоналу юридичної компанії, або іншими словами - внутрішня клієнтоорієнтованість юристів. Розуміння юристами своєї вирішальної ролі у формуванні, підтримці та розвитку діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА».

– Оптимізація засобів комунікації для підвищення рівня інформованості замовників щодо пропозиції АО «БАСТІОН ПРАВА».

Споживачами послуг АО «БАСТІОН ПРАВА» виступають фізичні та юридичні особи, яким потрібна професійна допомога у вирішенні юридичних проблем. Рівень ефективності взаємовідносин радник-клієнт при наданні юридичних консультаціях значним чином зумовлено від рівня поінформованості юридичного консультанта про тип замовника, якому надається правова допомога.

Тип клієнта для АО «БАСТІОН ПРАВА» найкраще визначити за допомогою матриці клієнтів юридичних консультацій «Прибуток - Складність відносин консультант-замовник». Її сегменти розкривають типи клієнтів на основі аналізу прибутковості та складності взаємовідносин людей у процесі надання та отримання юридичних послуг (рис. 3.5-3.6).

	10								10		
П	9				8						
Р	8									9	
И	7			6							
Б	6							5			
У	5	5									
Т	4						4				
К	3	4									
И	2					3					
	1		2								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

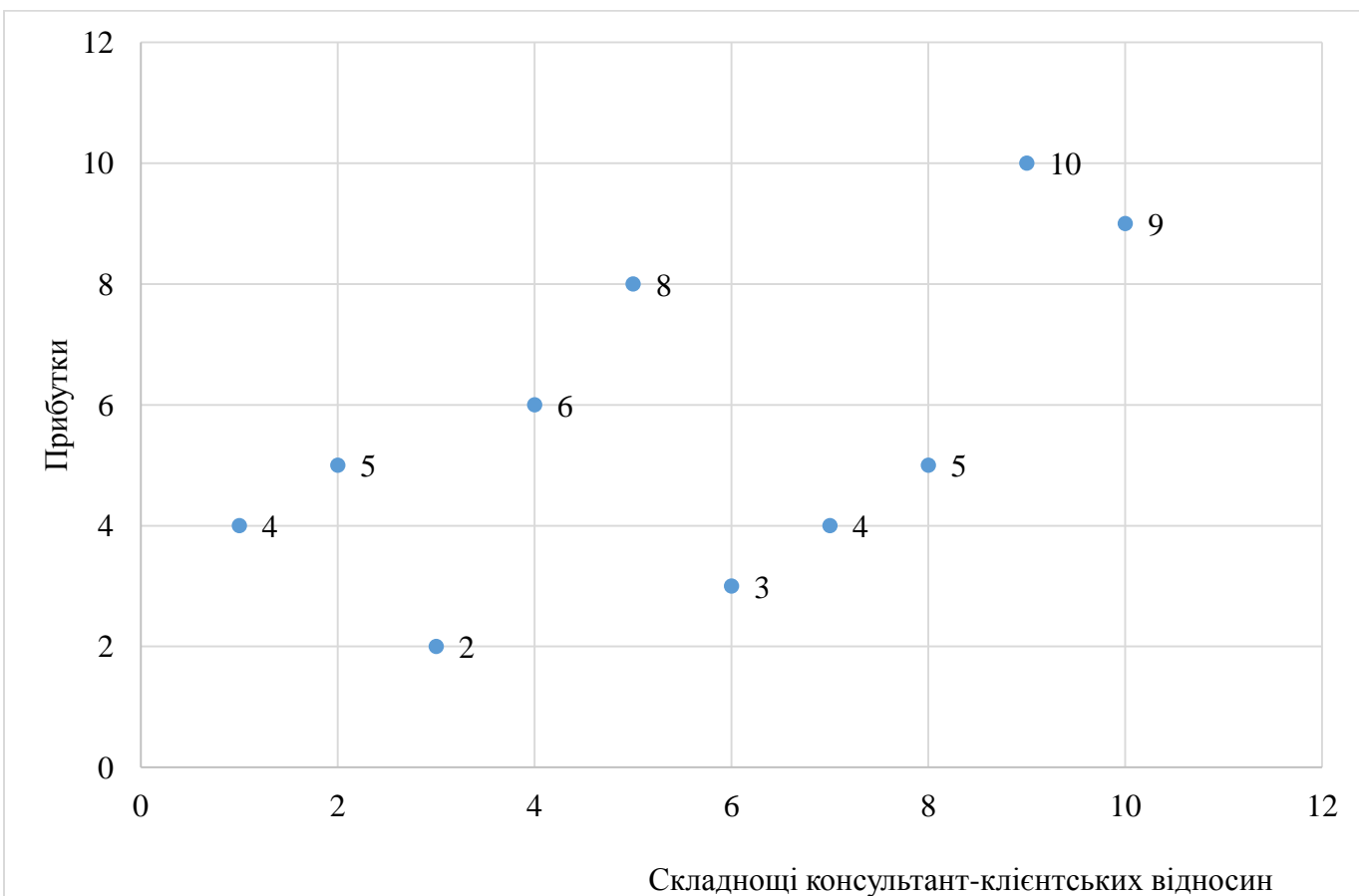
Рівень складності у відносинах консультант-замовник

Рис. 3.5. Матриця клієнтів юридичного консультування АО «БАСТІОН ПРАВА» «Прибуток - складність відносин консультант-замовник»

Визначення відповідного типу замовників послуг АО «БАСТІОН ПРАВА» є основою для визначення поведінки юристконсульта при наданні юридичної консультації. В залежності від вибору типу замовника послуг формуються наступні показники:

а) вартість консультації – в залежності від типу клієнта це буде одинична послуга за максимальну вартість або погодинна оплата при встановленні максимальної ціни;

б) визначення потрібності (цінності) такого клієнта для юридичної фірми – в залежності від типу клієнта встановлюються розцінки за послуги. Ціна може бути максимальна – для попередження повторного звернення клієнта, чи оптимальна – для залучення клієнта і подальшої співпраці з ним.



**Рис. 3.6. Графік клієнтів юридичного консалтингу АО «БАСТІОН ПРАВА»
«прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин»**

Таким чином, згідно з отриманого графіку, для АО «БАСТІОН ПРАВА» клієнти за номером К2 та К4 не є перспективними клієнтами для компанії. Згідно графіку прибутковість від даних замовників є мінімальною при значному півні показника «складнощі відносин». Тобто, для них є характерною низька прибутковість при високій складності відносин.

Для забезпечення максимального доходу при дотриманні комфортного спілкування із замовником АО «БАСТІОН ПРАВА» має встановити:

- 1) граничну (мінімальну) погодинну ставку юридичних послуг;
- 2) типовий договір про надання юридичних послуг за встановленою вартістю;
- 3)) цінні діапазони різних типів замовників (цінова дискримінація клієнтів);

Модель «4С» професора Р. Ф. Роттерборна вказує на необхідність розробки орієнтованих на клієнта програм лояльності для успішної взаємодії з клієнтами та отримання зворотного зв'язку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Клієнтоорієнтованість юридичної угоди у рамках моделі «4С»

Складова моделі «4С»	Зміст
1С (Customer) – замовник послуг	Юридичні послуги мають велике значення для клієнтів і вимагають ретельного вивчення потреб клієнта та споживчих уподобань.
2С (Costs) – вартість послуги чи договору	Витрати клієнта на користування юридичними послугами. Їх можна поділити на прямі та непрямі витрати. Прямі витрати – це фізичні та фінансові витрати, понесені клієнтом, щоб отримати вигоду від послуги та оплатити її витрати. Непрямі – психологічні витрати, втрата часу тощо.

3С (Communication) – налагоджені контакти із замовником	1) У наданні юридичних послуг важлива спільна діяльність юристів і клієнтів. Комунікація має бути спрямована на побудову значущих стосунків із клієнтами. 2) Знання клієнта юридичним відділом. Клієнти повинні не тільки ознайомитися з юридичними послугами, а й бути добре поінформованими про їх особливості та переваги, від яких залежить ефективність політики маркетингових комунікацій юридичної фірми.
4С (Convenience) – можливість отримання юридичної послуги	Доступність надання юридичних послуг клієнтам у потрібному місці та в потрібний час.

Клієнтоорієнтована концепція АО «БАСТІОН ПРАВА» повинна базуватися на наступному:

- замовники юридичних послуг повинні сприймати персонал компанії, як юристів високого професійного рівня;

- замовники повинні довіряти юристу та не ставити під загрозу професійну репутацію адвокатів. Модель «4С», на основі якої пропонується концепція клієнтоорієнтованості, містить набір таких факторів, як чіткість, надійність, послідовність і конкурентоспроможність ;

- побудова успішних відносин консультант-замовник за різними напрямками діяльності, від реалізації юридичних консалтингових проектів і в майбутньому з метою перетворення клієнта на постійного замовника.

Лояльність є позитивним вираженням поведінкового аспекту відносин між клієнтом і фірмою (юристом), заснованого на досвіді клієнта.

Лояльність клієнтів виглядає так:

- Раціональна. Проблема полягає в тому, що неможливо передбачити наступний вибір клієнта, оскільки це лише поведінка і не обов'язково відображає те, що клієнт думає чи відчуває.

- Психологія як прив'язаність – психологічний феномен, який відображає стійку позитивну асоціацію з юридичною фірмою в психіці клієнта. Відданість означає лояльність, але лояльність може існувати без психологічної прив'язаності до

юридичної фірми (адвоката). Темою, яка викликає великий інтерес у правничій сфері, є формування та підтримка емоційної лояльності. Клієнти можуть бути задоволені юридичними послугами, але робота юристів і юридичних фірм полягає в тому, щоб перетворити задоволених клієнтів на лояльних.

Отже, з метою підвищення рівня конкурентоздатності на ринку юридичних послуг, необхідно впровадити концепцію клієнтоорієнтованого юридичного консультування. Основою даної концепції виступає зацікавленість персоналу юридичної фірми у підтриманні довготривалих зав'язків зі своїми замовниками, трансформація випадкових клієнтів на постійних. При цьому повинен відбуватися відбір замовників згідно матриці «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин». Використання даної матриці дозволить оптимізувати ціноутворення в компанії, збільшити кількість клієнтів та забезпечити комфортні умови для персоналу компанії.

В діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА» компанія починає більш інтенсивно працювати над впровадженням клієнтоорієнтованих юридичних консультацій, що призводить до збільшення доходу та збільшення навантаження на персонал компанії.

У таблиці 3.2 наведено прогностичні показники результатів діяльності з урахуванням реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Прогнозований рівень діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА» за умови впровадження клієнтоорієнтованого юридичного консультування

Назва показника	2022	Прогноз (2023)	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від надання послуг	1079683	1214644	134960	12,50
Витрати на надання послуг	854827	897568,6	42741	5,00
Валовий: прибуток	224856	317075	92219	41,01
Інші операційні доходи	49939	54933,12	4994	10,00
Адміністративні витрати	92063	101269,1	9206	10,00
Витрати на збут	4302	4517,1	215	5,00
Інші операційні витрати	18092	19900,98	1809	10,00

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	160339	246321	85982	53,63
Інші фінансові доходи	221	255	34	15,18
Прибуток до оподаткування	160560	246576	86016	53,57
Витрати (дохід) з податку на прибуток	29192	41096	11904	40,78
Чистий фінансовий результат: прибуток	131368	205480	74112	56,42
Рентабельність діяльності, %	13,55	20,08	6,53 в.п.	x

За рахунок залучення додаткових клієнтів величина чистого доходу збільшиться на 12, 5 % що становить 135 тис. грн. Збільшення суми витрат становило 42,7 тис. грн, що перевищує рівень базового року на 5,0 %. Так як приріст чистого доходу перевищує зростання витрат, компанія отримає приріст рентабельності діяльності на 6,53 відсоткові пункти.

Висновки до розділу 3

1. Доведено, що з метою дослідження ринку юридичних послуг оцінку факторів зовнішнього середовища доцільно провидити за допомогою методу PEST-аналізу по варіанту «STEEPLE-аналіз». Визначено, що процес STEEPLE-аналізу середовища АТ «БАСТІОН ПРАВА» як суб'єкта ринку юридичних послуг має здійснюватися на основі певної серії окремих етапів. Для збору інформації про чинники навколишнього середовища АО «БАСТІОН ПРАВА» бажано та виправдано використовувати методи документального дослідження та особистого опитування. Висновки, отримані в результаті STEEPLE-аналізу, дозволяють АО «БАСТІОН ПРАВА» визначити напрямки впливу факторів зовнішнього середовища, стратегії організації та стратегії конкурентів.

2. З метою підвищення рівня конкурентоздатності на ринку юридичних послуг, необхідно впровадити концепцію клієнтоорієнтованого юридичного консультування. Основою даної концепції виступає зацікавленість персоналу юридичної фірми у підтриманні довготривалих зав'язків зі своїми замовниками,

трансформація випадкових клієнтів на постійних. При цьому повинен відбуватися відбір замовників згідно матриці «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин». Використання даної матриці дозволить оптимізувати ціноутворення в компанії, збільшити кількість клієнтів та забезпечити комфортні умови для персоналу компанії. За рахунок залучення додаткових клієнтів величина чистого доходу збільшиться на 12,5 % що становить 135 тис. грн. Збільшення суми витрат становило 42,7 тис. грн, що перевищує рівень базового року на 5,0 %. Так як приріст чистого доходу перевищує зростання витрат, компанія отримає приріст рентабельності діяльності на 6,53 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ

1. Рівень конкурентоспроможності компанії та ефективність її менеджменту є комплексною ознакою рівня розвитку компанії, що дозволяє їй утримувати частку ринку над конкурентами, шляхом швидкого реагування на стан зовнішнього середовища та використання конкурентних переваг. Стан та функціонування ринку юридичних послуг формується під впливом дій учасників, які визначаються наявністю конкурентних переваг, та зовнішніх факторів впливу. Лише з початком становлення демократії та розвитку економічних відносин в Україні ринок юридичних послуг виділився в окремий ринок, що супроводжувалося розвитком правової бази та появою нових видів систем надання юридичних послуг: державна реєстрація компаній, укладення господарських та інших договорів, допомога у розгляді справ у судах (особливо господарських та адміністративних) тощо. Таким чином, поява ринку юридичних послуг пов'язана з появою учасників ринку та об'єктів, на яких розвивається конкуренція. Знання та досвід співробітників відіграють вирішальну роль у наданні юридичних послуг. Лише за допомогою послідовної та комплексної системи управління конкурентоспроможністю, юридичні компанії можуть зберегти або навіть зміцнити свої позиції на ринку.

2. Дослідження показало, що АО «БАСТІОН ПРАВА» перебуває у фазі зростання та має потенціал для розширення своєї мережі на місцевому ринку. АО «БАСТІОН ПРАВА» має органічний асортимент і працює на ринках B2B і B2C. Факторами успіху компанії є сильний рівень впізнаності бренду, унікальна комерційна пропозиція та потенціал розвитку існуючих виробничих потужностей. АО «БАСТІОН ПРАВА» має сталий рівень прибутковості, на що вказує рівень рентабельності діяльності компанії, який складає 13,55% у 2022 році, і на протязі періоду дослідження суттєво не змінився. Значне зростання прибутку в 2022 році зумовлено збільшенням суми доходів за статтею інші операційні доходи. Грошові надходження за даною статтею компанія отримала від надання консультацій

відмінних від юридичного супроводу. Загалом діяльність можна визначити як прибуткову.

4. Аналіз ринку показує, що компанія конкурує за позиції з основними та другорядними конкурентами, а також конкурентами на ринках B2B та B2C. При цьому компанії, що надають юридичний та бухгалтерський супровід (тобто ті, що конкурують за найприбутковіші сфери діяльності АО «БАСТІОН ПРАВА»), вважаються основними, а локальні конкуренти – вторинними.

5. Доведено, що з метою дослідження ринку юридичних послуг, оцінку факторів зовнішнього середовища доцільно проводити за допомогою методу PEST-аналізу по варіанту «STEEPLE-аналіз». Визначено, що процес STEEPLE-аналізу середовища АТ «БАСТІОН ПРАВА» як суб'єкта ринку юридичних послуг має здійснюватися на основі певної серії окремих етапів. Для збору інформації про чинники навколишнього середовища АО «БАСТІОН ПРАВА» бажано та виправдано використовувати методи документального дослідження та особистого опитування. Висновки, отримані в результаті STEEPLE-аналізу, дозволяють АО «БАСТІОН ПРАВА» визначити напрямок впливу факторів зовнішнього середовища, стратегії організації та стратегії конкурентів.

6. З метою підвищення рівня конкурентоздатності на ринку юридичних послуг, необхідно впровадити концепцію клієнтоорієнтованого юридичного консультування. Основою даної концепції виступає зацікавленість персоналу юридичної фірми у підтриманні довготривалих зав'язків зі своїми замовниками, трансформація випадкових клієнтів на постійних. При цьому повинен відбуватися відбір замовників згідно матриці «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин». Використання даної матриці дозволить оптимізувати ціноутворення в компанії, збільшити кількість клієнтів та забезпечити комфортні умови для персоналу компанії. За рахунок залучення додаткових клієнтів величина чистого доходу збільшиться на 12, 5 % що становить 135 тис. грн. і компанія отримає приріст рентабельності діяльності на 6,53 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраамов П. Стратегія Го: давня гра й сучасний бізнес, або Як перемогти в конкурентній боротьбі. пер. з рос. О. Кожушко. Х.: Ранок: Фабула, 2019. 418 с.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 11-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_4
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7
5. Бондар Н.М. Перспективи використання заходів державно-приватного партнерства для забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 62-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2023_16_10
6. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К.: Знання України, 2015. 463 с

9. Вартанова О.В., Бузько І.Р. Вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 6. С. 39-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2021_6_8
10. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3
11. Вовк І. А. Управління юридичною фірмою: економічні та правові проблеми в умовах ринку юридичних послуг в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4. С. 134-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_4_10
12. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
13. Гавриш О.А., Гавриш Ю.О. Вплив ефективної системи мотивації на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_34
14. Гановський В. Трансформація конкурентних відносин у цифровому суспільстві. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 4. С. 67-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2023_4_7
15. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
16. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Перерва Б.К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 22-30.
17. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О., Гудзинська Ю.С., Судомир М.Р. Результативна система забезпечення конкурентоспроможного сталого розвитку підприємницьких структур. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 25. С. 34-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_25_6
18. Демиденко М.А., Пістунів І.М. Підвищення конкурентоспроможності продуктів та послуг страхової компанії з використанням методів економіко-математичного

- моделювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 98-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_4_17
19. Дубняк М. В., Соловійова В. С. Цифрова трансформація юридичних послуг. *Інформація і право*. 2022. № 2. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2022_2_8
20. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_4_7
21. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_4
22. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_1_5
23. Кардон Г. Якщо ти не перший, ти останній. Стратегії продажів: як бути кращим на ринку й обійти своїх конкурентів. К.: Сварог, 2020. 211 с.
24. Кацемір Я. В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_9
25. Квятко Т. М. Методологічне значення сучасних теорій конкуренції для економічних досліджень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2019_1_11
26. Коломоєць М. Розвиток системи екологічного менеджменту України. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*. Матеріали наук.-практ. конференції. Тези доповідей (25–27 травня 2023 р.) / Відп. ред. А. І. Крисоватий. Тернопіль, 2023. С. 321-323.

27. Коломоєць М.О. Забезпечення миру та безпеки: соціально-правові аспекти. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*: матеріали VII Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, 27 жовтня 2023 р., м. Київ. С. 27-29
28. Коломоєць М.О., Савенко О.А. Управління та правове регулювання суб'єктів господарювання: баланс між свободою та охороною. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 92-93.
29. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. П.І. Юхименко, А.С. Даниленко, С. Г. Батажок [та ін.] ; Білоцерків. нац. аграр. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2020. 319 с.
30. Коцій О. В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 127-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_17
31. Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_12
32. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
33. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2022_11_21
34. Кучмєєв О. О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_12

35. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І. В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
36. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
37. Михальчишин Н.Л., Сенів Л.А. Сутність прояву конкуренції на ринку юридичних послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 237-244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_1_38
38. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
39. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
40. Ніколаєвський О. Ю. Бізнес-інформаційні технології як головний аспект конкурентної переваги сучасного бізнесу. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2022. № 49. С. 54-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kint_2022_49_10
41. Овсієнко О. В. Цифровізація малого бізнесу як конкурентна перевага. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 158-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_15
42. Осипенко С.М., Романчик Т.В., Тесніков О.М., Куруч І.О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 243-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_34
43. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Оцінювання і прогнозування конкурентоспроможності підприємства: монографія /; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дн-ськ: Ун-т Альфреда Нобеля, 2015. 188 с.

44. Писар Н.Б., Даниленко Д.А. Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 12. С. 63-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_10
45. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд.* 2023. № 1. С. 160-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2023_1_13
46. Польова В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємств у сфері інтелектуального бізнесу на основі сек'юритизації об'єктів інтелектуальної власності. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58 (спец. вип.). С. 284-285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__158
47. Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Напрями формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. *Інтелект XXI.* 2021. № 6. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_6_8
48. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2021_2\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2021_2(1)__13)
49. Рибчук А.В., Процишин О.Р., Зінкевич В.І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ.* 2023. № 4. С. 183-188.
50. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI.* 2021. № 1. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13
51. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
52. Симонов Д. І. Конкурентні моделі розміщення центрів обслуговування клієнтів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Математика і*

- інформатика*. 2023. Т. 42, № 1. С. 208-215. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumat_2023_42_1_25
53. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2023_29_1_5
54. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11
55. Соболева Г. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_4_16
56. Сохань І.В., Поповський В.Г. Формування конкурентних переваг як фундаменту міцної конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 236-241.
57. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 47-52.
58. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія: у 4-х т. Дн-ськ: Герда. Т. 3 / за ред. О. А. Паршиной ; Укр. держ. хім.-технолог. ун-т. 2013. 365 с.
59. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
60. Ткаченко Т. П. Теоретико-концептуальні засади формування системи економічної безпеки підприємств в конкурентних умовах. *Науковий погляд*:

економіка та управління. 2023. № 2. С. 81-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_14

61. Харчук Т. В. Конкурентоспроможність підприємств у системі економічного управління. Вінниця: ТОВ «ТВОРИ», 2020. 321 с.
62. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
63. Шевченко Л. С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світова практика та її запровадження в Україні. *Економічна теорія та право.* 2016. № 1. С. 76-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2016_1_9
64. Шевченко Л. С. Конкурентне управління юридичною фірмою. *Економічна теорія та право.* 2016. № 3. С. 113-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2016_3_10
65. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право.* 2022. № 2. С. 72-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_6
66. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., Ященко І.В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6
67. Ярмак О. В. Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства. *Економічна теорія та право.* 2022. № 2. С. 154-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_18