

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі Адвокацьке бюро  
«Сергія Гурмана», м. Хмельницький

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент організацій

Назва

Шифр ДРМО. 18146.01.01.ПЗ

Виконала студент 2 курсу, група Мом-22-1 \_\_\_\_\_ Вероніка САПРУН  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н, професор каф. МА \_\_\_\_\_ Микола ЙОХНА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА \_\_\_\_\_ Олена КОСПЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023р.

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри \_\_\_\_\_

“\_\_”\_\_202\_\_р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Сапрун Вероніки Валентинівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі Адвокацьке бюро «Сергія Гурмана», м. Хмельницький

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 серпня 2023р. №30 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 18 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства. 2. Оцінка конкурентоспроможності АБ «Сергія Гурмана». 3. Рекомендації щодо Управління конкурентними перевагами «Сергія Гурмана».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення економічного змісту «конкуренція» 2. Концепції формування конкурентних переваг. 3 Розподіл бюджетних надходжень від різного виду юридичних практик у 2022 році. 4. Співвідношення відкритих/закритих компаній, од. 5. Динаміка кількості клієнтських доручень. 6. Основні показники діяльності АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» 7. – Ступінь впливовості основних конкурентів АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН». 8. Рекомендації щодо управління конкурентними перевагами підприємства

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

| Розділ                      | Прізвище, ініціали та посада консультанта       | Підпис, дата   |                  |
|-----------------------------|---|----------------|------------------|
|                             |   | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний     | Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА |                |                  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА |                |                  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА |                |                  |
| 4. Нормоконтроль            | Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА                  |                |                  |

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2023р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) дипломної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|-------------------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми дипломної роботи  | вересень 2023                 |          |
| 2.     | Одержання індивідуального завдання   | вересень 2023                 |          |
| 3.     | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи  | вересень 2023                 |          |
| 4.     | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2023                 |          |
| 5.     | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи             | вересень 2023                 |          |
| 6.     | Підготовка першого розділу   | вересень 2023                 |          |
| 7.     | Підготовка другого розділу   | жовтень 2023                  |          |
| 8.     | Підготовка третього розділу  | листопад 2023                 |          |
| 9.     | Підготовка висновків   | листопад 2023                 |          |
| 10.    | Здача науковому керівнику  | листопад 2023                 |          |
| 11.    | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | листопад 2023                 |          |
| 12.    | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | листопад 2023                 |          |
| 13.    | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі  | грудень 2023                  |          |
| 14.    | Одержання відгуку наукового керівника  | грудень 2023                  |          |
| 15.    | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | грудень 2023                  |          |
| 16.    | Захист дипломної роботи  | грудень 2023                  |          |
|        |  |                               |          |

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Сапрун В.В. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі Адвокацьке бюро «Сергія Гурмана», м. Хмельницький. Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота магістра: 66 с., 15 рисунків, 12 таблиць, 29 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ.

Розглянуто теоретичні аспекти управління конкурентними перевагами. Розкрито сутність конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентних переваг. Висвітлено особливості управління конкурентоспроможністю юридичної фірми.

Проведено аналіз сучасного ринку юридичних послуг України. Проаналізовано діяльність АБ «Сергія Гурмана». Проведено оцінку конкурентної позиції АБ «Сергія Гурмана». Зроблено відповідні висновки.

Для підвищення ефективності управління конкурентними перевагами запропоновано розширення юридичних послуг АБ, вдосконалення маркетингових комунікацій.

---

підпис та П.І.Б.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 6  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІРМИ     | 9  |
| 1.1 Підходи до трактування поняття «конкурентні переваги»          | 9  |
| 1.2 Типологія конкурентних переваг                                 | 14 |
| 1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю юридичної фірми  | 17 |
| Висновки до розділу 1  | 21 |
| 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АДВОКАЦЬКОГО БЮРО «СЕРГІЯ ГУРМАНА» | 23 |
| 2.1 Аналіз ринку юридичних послуг України                          | 23 |
| 2.2 Аналіз діяльності Адвокацьке бюро «Сергія Гурмана»             | 28 |
| 2.3 Оцінка конкурентних позицій АБ «Сергія Гурмана»                | 33 |
| Висновки до розділу 2  | 38 |
| 3 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА»          | 41 |
| 3.1 Розширення асортименту послуг адвокатського бюро               | 41 |
| 3.2 Вдосконалення маркетингових комунікацій                        | 45 |
| 3.3 Удосконалення методів оцінювання конкурентних переваг          | 57 |
| Висновки до розділу 3  | 58 |
| ВИСНОВКИ   | 60 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ   | 64 |
| ДОДАТКИ  |    |

## ВСТУП

В сучасних умовах посилення конкурентної боротьби і зростанням зацікавленості зі сторони комерційних фірм до конкурентоспроможності посилюється, саме тому питання, що пов'язані з розробкою та реалізацією шляхів підвищення досить актуальні. Конкурентоспроможність фірми виступає важливим аспектом ринкового середовища, який характеризує можливість фірми адаптуватися до умов сучасного ринку й посісти провідне місце, а також втримати його якомога довше.

В умовах сьогодення конкурентний ринок визначається стрімким зростанням вимог клієнтів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, скорочення строків впровадження інноваційних технологій та зміцнення позицій конкурентів. У ринкових умовах висока конкурентоздатність фірм є запорукою отримання високого та стабільного доходу.

Кожен суб'єкт господарювання має власні основні (ключові) можливості здібності, що в поєднанні з ресурсами виступають основою стратегії фірми та забезпечують йому формування конкурентних переваг. Стратегія фірми, що розробляється з урахуванням унікальних ключових здібностей (можливостей), дозволяє більш ефективно формувати та використовувати свої конкурентні переваги для своєчасного реагування на можливості та погрози, що виникають у зовнішньому середовищі.

Формування унікальних конкурентних переваг фірм є базовою передумовою забезпечення ефективності діяльності, одним із напрямів подолання кризових ситуацій, в яких перебуває значна кількість суб'єктів господарювання різних форм і галузей власності. При цьому вирішення цієї проблеми має розглядатися з точки зору вдосконалення теорії, методології та формування конкурентних переваг з урахуванням використання ключових

здібностей фірми.

Закордонними дослідниками в цьому напрямку є: І. Ансоффа, К. Боумена, Р.М. Гранта, М. Беста, П. Друкера, М. Портера, Д. Тиса, Ф. Котлера, Г. Минцберга, А.А. Томпсона та ін. Значний внесок зробили і вітчизняні науковці: Г.Я. Беляков, Е.В. Вартанова, Е.М. Азарян, Г.Л. Азоев, А.А. Бакунов, Л.В. Балабанова, Т.Л. Безрукова, С.Б. Алексєєв, І.А. Ангеліна, І.Р. Бузько, М.Є. Воловик, Ю.С. Ключєва, О.Г. Малярчук, Л.А. Омельянович, І.М. Злидень, О.А. Зимовина, Ю.Л. Петрушевський, Ф.Е. Поклонский, А.В. Половян та інші.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з управління конкурентними перевагами юридичної фірми. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- висвітлення сутності понять «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги; встановлення зв'язку між ними;
- характеристика ключових конкурентних переваг підприємства;
- виявлення особливостей управління конкурентними перевагами юридичної фірми;
- проаналізувати сучасний стан ринку юридичних послуг в Україні;
- провести аналіз діяльності АБ «Сергія Гурмана»;
- визначити місце АБ «Сергія Гурмана» в конкурентному середовищі м.Хмельницького;
- визначити напрями удосконалення управління конкурентними перевагами АБ «Сергія Гурмана».

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами АБ «Сергія Гурмана».

Предметом дослідження дипломної роботи магістра є сукупність практичних рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами АБ «Сергія Гурмана».

Методологічною основою дипломної роботи виступають

загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, аналізу та синтезу, системний підхід, діалектичний метод пізнання, методи класифікації та групування, методи проведення економічних розрахунків, абстрагування, порівняння, моделювання, графічного представлення, що дозволило провести аналіз проблеми дослідження та розробити рекомендації з управління конкурентними перевагами юридичної фірми.

Результати дипломної роботи магістра опубліковані у Матеріалах Всеукраїнська науково-практична конференція «ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ», Кропивницький ПДАУ, 23 листопад 2023 (Сапрун В., Йохна М.А. Управління конкурентоспроможністю юридичної фірми).

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФІРМИ

## 1.1 Економічна сутність та зв'язок понять «конкуренція», «конкурентоспроможність»

Розвиток ринкових відносин в Україні у сфері виробництва та сфері послуг, перехід на інноваційний тип розвитку економіки накладає відбиток на всі сфери життєдіяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і країни в цілому. Оскільки економічна сфера є системоутворюючою, вона має великий вплив на інші сфери діяльності. Внаслідок чого відбулося виникнення та поширення застосування різних економічних категорій та понять на інші галузі. Події останніх десятиріч досить яскраво окреслили важливість конкуренції в процесі розвитку продуктивних сил, унікальний вплив на національну економіку та господарські процеси, які відбуваються у світовому масштабі.

Саме конкуренція та конкурентна боротьба є головним елементом функціонування економічної системи, яка базується на ринкових механізмах, базисними категоріями в загальній схемі категорій ринкового механізму [11].

Для розуміння сутності конкурентних переваг, спочатку розглянемо поняття конкуренції. Конкуренція від латинського «concurrential», що розглядається як «зіткнення», «змагання» [11].

Для розроблення методів та прийомів стратегії формування конкурентних переваг, як базової методології, необхідно використовувати напрацювання представників класичної та неокласичної економічної школи, які досліджували виникнення та розвиток поняття конкуренції, характеристику моделей ринків та особливостей процесів, що протікають на цих ринках.

Для з'ясування економічного змісту поняття «конкуренція», досить часто виділяють такі підходи до його розуміння (рисунок 1.1).

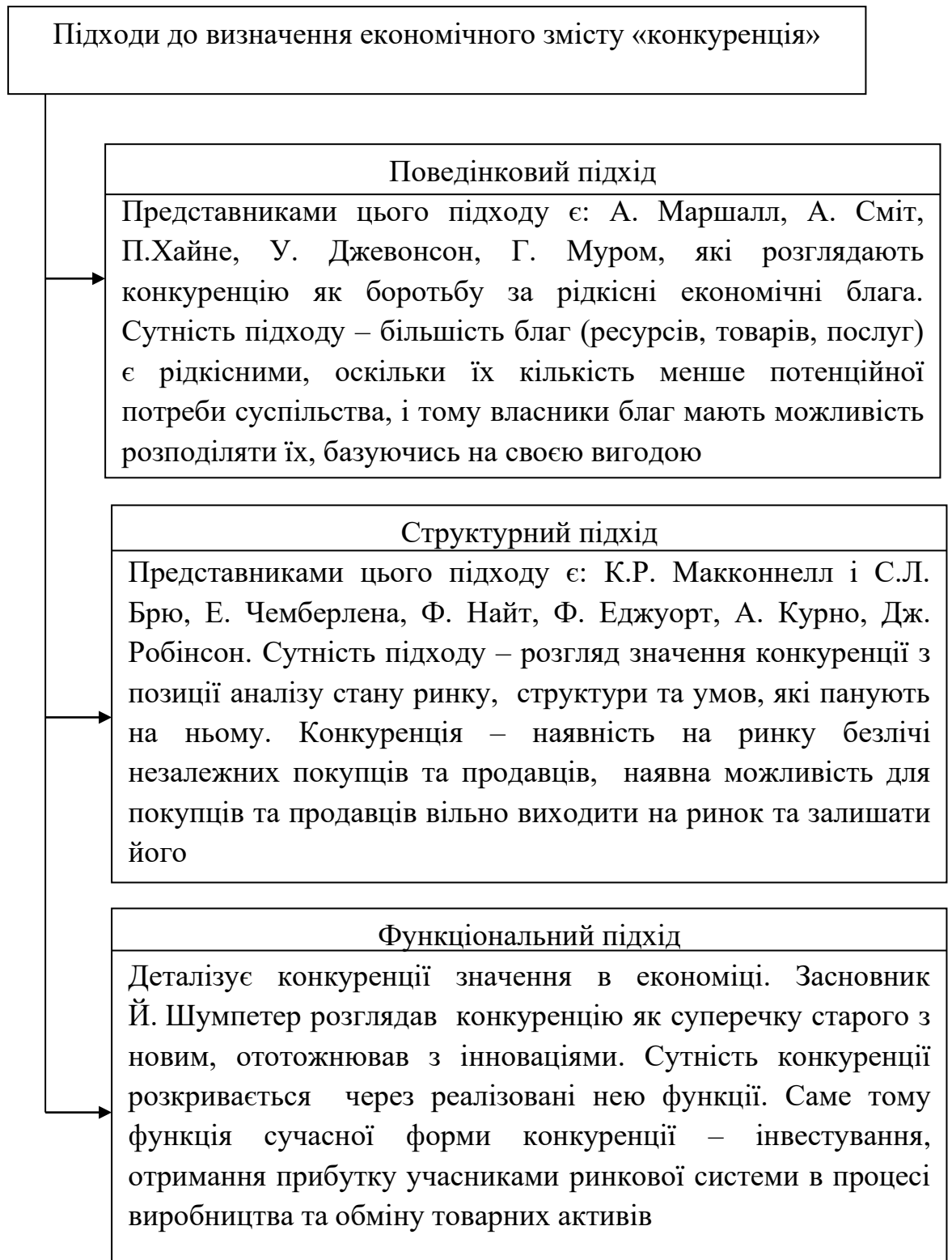


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення економічного змісту «конкуренція»

Сучасна теорія конкуренції продовжила свій розвиток в останній чверті ХХ ст. в дослідженнях І. Ансоффа, А. Стрікланда і А. Томсона., М. Портера, а також вітчизняних дослідників: А.Ю. Юданова, В.Є. Хруцького, Н.К. Масовко, А.П. Градова та інших. Аналіз наукових праць свідчить, що в даний час відсутнє загальноприйняте визначення конкуренції, найбільш поширені наведені у таблиці А.1, Додатку А).

Конкуренція – це суперництво між окремими суб'єктами господарювання (конкурентами), зацікавленими в досягненні однакової мети. Конкуренція – це процес суперництва між різними учасниками ринкового середовища, яка заснована на використанні конкурентних переваг для досягнення цілей. Використовуючи такий підхід, є можливість охарактеризувати модель поведінки на ринку, передбачення поведінки продавців та покупців на тому чи іншому ринку, а не для опису існуючого положення суб'єктів ринкових відносин. Таке поняття виявляє форми та методи конкурентної боротьби, що постійно вдосконалюються шляхом пошук нових джерел конкурентних переваг.

За умов обмеженості ресурсів конкуренція може приймати форму суперництва (боротьби) лише в тому випадку, якщо кількість продавців (виробників) даного товару, послуги невелика, і в результаті чого вони залежні один від одного, і усвідомлюють цю залежність. Саме тому за умов конкуренції фірма має прагнути створювати свої конкурентні переваги та бачити стратегії їх подальшої реалізації. Процес формування конкурентних переваг, заснований на наукових напрацюваннях теоретичних положень основних концепцій, що сформовані в рамках теорії конкуренції.

Дослідження наукової літератури в сфері створення конкурентних переваг дозволяє вже існуючі теорії, а також виникаючі теорії в сфері формування конкурентних переваг, об'єднати в наступні основні концепції (рисунок 1.2).

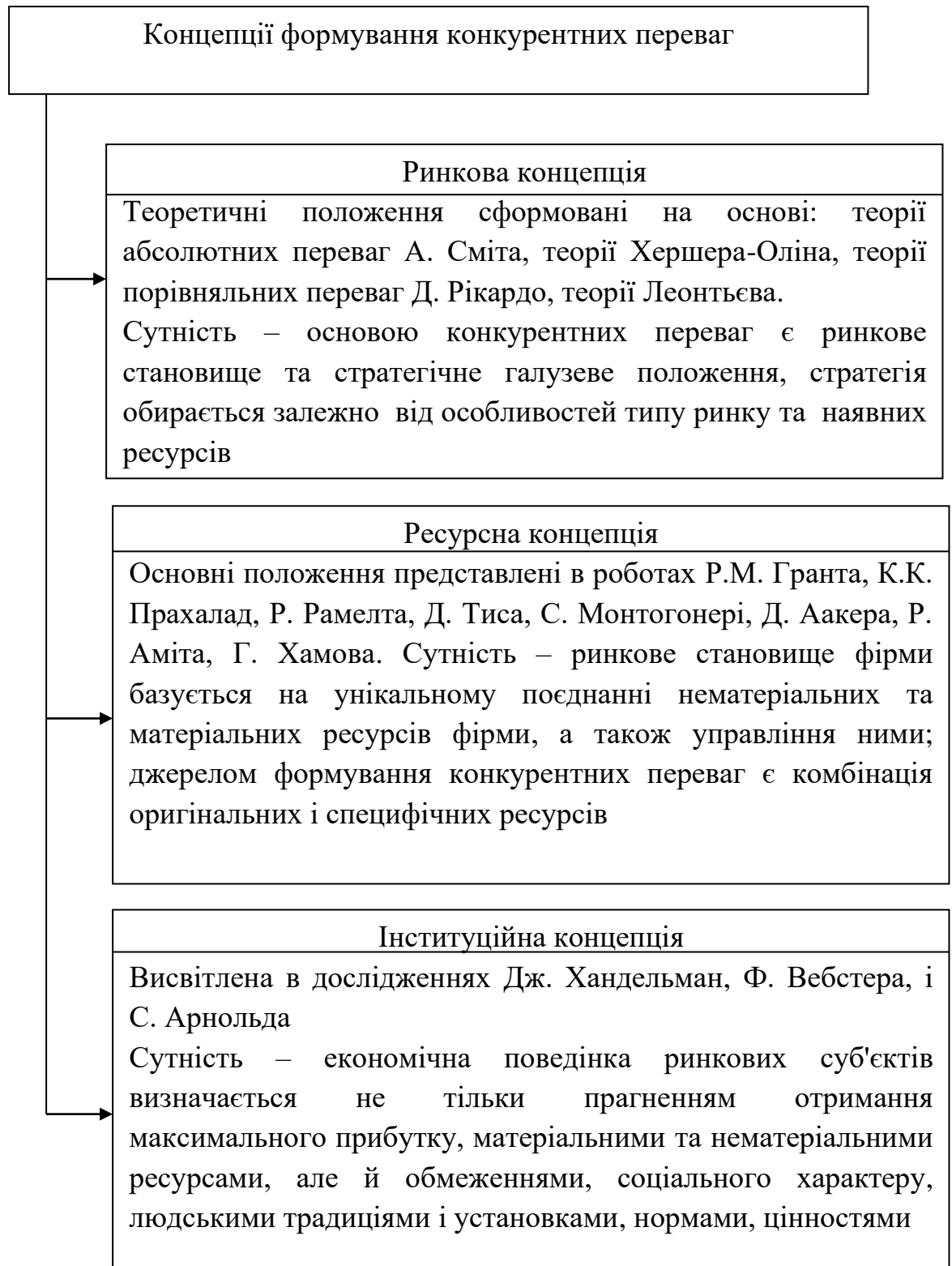


Рисунок 1.2 – Концепції формування конкурентних переваг

Отже, кожна концепція має свої теорії, особливості, які мають враховуватися ринковими суб'єктами при створенні конкурентних переваг. Оскільки, незважаючи на ці відмінності, мають спільну рису, яка полягає в

тому, що основна увага концентрується на створенні конкурентних переваг та формуванні конкурентної стратегії. Конкурентні переваги завжди виникають й розвиваються там, де існує конкуренція. Основні трактування терміну «конкурентна перевага» наведені в таблиці А.2 Додатку А.

Конкурентні переваги досить тісно пов'язані з такими поняттями, як конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентний потенціал.

Під конкурентною слід розуміти позицію, яку фірма займає у певній галузі у порівнянні з конкурентами.

Конкурентний статус ототожнюють з таким станом фірми, який включає конкурентний потенціал, ключові компетенції, права та обов'язки, повноваження, які витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку.

Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Конкурентні переваги є здатністю підприємства у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку за рахунок сформованого конкурентного потенціалу.



Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок понять конкурентні переваги підприємства, конкурентна позиція та конкурентний потенціал

Отже, в системі конкурентних відносин конкуренція виступає системоутворюючою категорією, є рушійною силою розвитку та формування конкурентних відносин.

## 1.2 Типологія конкурентних переваг

Аналіз існуючої наукової літератури, що стосується класифікації конкурентних переваг, доводить, що існує розроблена класифікація конкурентних переваг, але треба враховувати – кожен дослідник в існуючу класифікацію вносить своє бачення цієї проблеми. Науковці розглядають конкурентні переваги з точки зору визначення їх якісної та кількісної характеристик, формування їх джерел, механізму формування з метою формування та утримання конкурентних переваг, тобто є стратегією. Саме стратегія визначає на яких напрямках доцільно концентрувати свої зусилля, а також передбачає послідовність дій, які потрібно виконати для досягнення істотних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія – це концепція управління, що пов'язана зі створенням та реалізацією конкурентних переваг, яка забезпечує міцні позиції на ринку та в конкурентній боротьбі. За рахунок конкурентної стратегії можна визначити дії, що будуть спрямовані проти фірм конкурентів.

Сьогодні існує безліч різних класифікацій стратегій конкуренції, які різняться за періодом обґрунтування, автором дослідження тощо. Систематизація наукових поглядів представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентних стратегій

| Автор (ознака)   | Види конкурентних стратегій  | Примітка   |
|--|--|--|
| Залежно від напрямку дій в конкурентній боротьбі       | наступаючі, стратегії стабілізації (оборонно-наступаючі) і виживання (оборонні)  |  |
| М.Портер (базові внутрішні стратегії)                  | диференціації; лідерства у витратах; стратегія фокусування   | Недоліки: спільні риси в різних стратегіях; особливі умови реалізації  |
| А. Томсон і А. Стрікланд (базові внутрішні стратегії)  | стратегія лідерства (зниженні витрат); стратегія диференціації/індивідуалізації; стратегія оптимальних витрат; стратегія ринкової ніші                                       | Недоліки: недостатність виявлення конкурентних переваг, не розкривають всі можливості реалізації, обов'язковість вибору однієї |
| Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков (базові внутрішні стратегії) | стратегія сегментування ринку, диференціація, стратегія зниження собівартості продукції, стратегія впровадження нововведень, стратегія негайного реагування на потреби ринку |  |
| Ф. Котлер  | стратегія лідера ринку, стратегія «наступного за лідером», стратегія «кидає виклик», стратегія спеціаліста (аутсайдер, «нішер»)  |  |
| А.Ю. Юданов (базові внутрішні стратегії)               | патентна (нішева), віолентна (силова), експлерентна (піонерська), комутантна (приспосувальна)  | Переваги: розширення переліку конкурентних переваг, можливостей вибору   |
| М.І. Книш  | стратегія копіювання, стратегія інтеграції, стратегія оптимального розміру, стратегія використання переваг великої фірми   |  |

Однією важливих ознак класифікації виступає розмір фірми. Великі фірми мають можливість здійснення масового стандартизованого виробництва/обслуговування, а також розширювати сфери своєї діяльності, але при цьому падає їх гнучкість.

Середні за розмірами фірми можуть успішно функціонувати, якщо зможуть обрати свою «нішу» і можуть вибрати одну з наступних стратегій зростання: стратегія збереження, стратегія лідерства в ніші, стратегія пошуку «загарбника», стратегія виходу за рамки ніші. У конкурентній боротьбі з великими фірмами такі підприємства мають використовувати основні переваги: гнучкість, територіальну маневреність, мобільність.

Конкурентна стратегія повинна визначати основні дії керівництва фірми при реагуванні на зміни умов будь-якого типу, прагнення вирішити стратегічні проблеми. Конкурентна стратегія має більш вузькі рамки, спрямована на забезпечення успішної конкуренції та надання споживачеві найвищої цінності.

Р.А. Фатхутдінов пропонує поділ конкурентних за ознаками їх відношення до об'єкта дослідження (організації, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу і/або засобу її отримання, місця реалізації, часу (періоду) реалізації, виду кінцевого результату [13].

Така класифікація має певні недоліки: вона класифікує конкурентні переваги за обмеженою кількістю ознак, що не дозволяє виявити всі різновиди; її універсалізація – не дає можливості для створення передумов розробки конкретної та повної системи конкурентних переваг щодо кожного суб'єкта господарювання.

Класифікація конкурентних переваг фірми (автор Безсмертний С.Ю.) [17], усуває вище вказані недоліки та буде сприятиме кращій ідентифікації, правильній орієнтації підприємства при їх формуванні та досягненні відповідних результатів. Узагальнена класифікація конкурентних переваг представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнена класифікація конкурентних переваг

| Ознака                                   | Види  |
|--|---|
| За джерелами виникнення                  | Зовнішні, внутрішні   |
| За походженням                           | Створені, виходячи з сталих ринкових ситуацій; створені, виходячи як відповідь на виклики бізнес-оточення         |
| За стратегічною спрямованістю            | Створені для задоволення нових потреб або шляхів їх досягнення; створені для сери, де діють потенційні конкуренти |
| За ймовірністю успіху                    | Стійкі (передбачувані); ймовірнісні   |
| За впливом на потенціал фірми            | Використовують наявний потенціал; формують новий потенціал  |
| За тривалістю дії                        | Тривалі, тимчасові  |
| За силою та характером впливу на клієнта | Формують спільно з клієнтом; формують клієнта   |
| За рівнем реалізації                     | Галузеві; міжгалузеві; регіональні; глобальні   |
| За концепцією маркетингових систем       | Сприяють управлінню потребами; сприяють управлінню запитами; сприяють управлінню попитом                          |
| За здатністю існувати на ринку           | Низького рівня, середнього рівня, високого рівня  |

Щоб бути успішною фірмою на ринку, необхідно ефективно управляти всіма конкурентними перевагами. Отже, необхідно визначати, як краще розпоряджатися ресурсами, які можливості фірми потрібно розвивати з метою забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності.

### 1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю юридичної фірми

Виходячи зі специфіки діяльності юридичних фірм, розробка моделі конкурентного управління юридичною фірмою вимагає вирішення

наступних питань.

1) Визначення суб'єктів конкуренції в юридичному бізнесі. Вітчизняний законодавець розглядає економічну конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням (прагненням) переваг над іншими суб'єктами господарювання, і як наслідок, – споживачі мають можливість обирати між кількома продавцями, покупцями, а окрема фірма не може визначати умови обігу товарів чи послуг на ринку [11].

Основними конкурентами на ринку юридичних послуг виступають національні фірми, міжнародні юридичні фірми, що мають представництва в Україні, та іноземні юридичні фірми.

Але це не завжди дає можливості виявити всіх потенційних конкурентів. У багатьох юридичних фірмах визнають, що змушені конкурувати не так з колегами по ринку, а частіше з юрисконсультами і юридичними службами замовника [12]. Щодо адвокатської діяльності – юридичні фірми оцінюють діяльність адвокатів саме як конкурентну: в Україні адвокатів налічується понад 30 тис. осіб, приватні адвокати обіймають 80–100% ринку юридичних послуг регіонів [23]. Також існує практика можливих конкурентних адвокатських дій в системі безоплатної правової допомоги.

Якщо суб'єкти юридичного ринку працюють з однією цільовою аудиторією, обирають за спеціалізацію однакові юридичні практики та клієнти, вони стають прямими конкурентами.

В юридичних фірмах існують й непрямі конкуренти – фірми, що надають послуги з іншими характеристиками (наприклад, послуги-замінники) і/або навіть зовсім інші послуги, але працюють із цільовою аудиторією юридичної фірми. Для юридичної фірми непрямыми конкурентами виступають бухгалтерські компанії, консалтингові, аудиторські, фірми, що спеціалізуються на реєстрації та ліквідації компаній, працівники фінансово-кредитних та страхових компаній, що можуть

обслуговувати й клієнтів юридичної фірми. У силу специфіки діяльності вони консультують своїх клієнтів та за наявності професійної освіти навіть можуть вийти на юридичний ринок. Загроза такої конкуренції з боку заміників реальна, якщо співвідношення «якість/ціна» на їх користь.

2) Динаміка конкурентного управління юридичною фірмою має відповідати етапам життєвого циклу фірми.

На стадіях створення та становлення юридична фірма формує свої конкурентні переваги, на відміну від порівняльних (відносних) переваг, що забезпечують конкурентність фірми за рахунок уже існуючих можливостей (наявності у фірми власного приміщення, сприятливого стану ринку юридичних послуг, вигідного розташування офісів) та достатньо швидко освоюються конкурентами. При цьому враховуються зовнішні конкурентні переваги (відмінні властивості юридичних послуг, які відрізняють від її прямих конкурентів) та внутрішні - засновані на кращих позиціях юридичної фірми щодо витрат і прибутку, менеджменту фірми, що є цінністю для самої фірми. Основними завданнями конкурентного управління є юридичною фірмою: оцінка початкового конкурентного потенціалу; визначення та обґрунтування конкурентних цілей, досягнення яких забезпечить збереження та підвищення конкурентоспроможності юридичної фірми; розробка конкурентної стратегії, методів її реалізації.

На стадії піднесення юридична фірма переходить у стан бути здатною випереджати своїх конкурентів для досягнення встановлених цілей на конкурентному ринку. Тут враховуються юридичні практики та послуги, зміцнюються репутація юридичної фірми, рівень власної конкурентності. Зростає частка ринку, доходи та прибутки фірми, інтенсивність конкуренції в юридичному бізнесі. Причому в Україні юридичні фірми широко застосовують методи недобросовісної конкуренції. Завданням управління стає розроблення ефективних заходів не для підвищення конкурентоспроможності юридичних послуг, але й захисту наявної конкурентоспроможності. Врегулювання недобросовісної конкуренції

здійснюється шляхом залучення державних органів управління, а також професійних громадських організацій юристів, що розробляють та контролюють дотримання правил професійної юридичної етики.

На стадії зростання або зрілості відбувається досягнення юридичною фірмою стану конкурентної стійкості. Юридична фірма вже займає стабільне становище на ринку та в галузі, має певні переваги різного характеру перед конкурентами, які є індивідуальними та не руйнуються, а, навпаки, зберігаються протягом тривалого часу. За таких умов юридична фірма проводить агресивну конкурентну політику. Вона спроможна компенсувати негативний вплив конкурентного середовища, підтримує структурну збалансованість, має стійку адаптивність до зовнішніх змін, зберігає свою ефективність після викликів зовнішнього та внутрішнього оточення. Важливим підтвердженням конкурентної стійкої юридичної фірми високі показники її фінансово-господарського стану, що зберігаються протягом тривалого періоду (середній дохід на партнера, на юриста, середній прибуток на юриста, партнера, відсутність порушень фінансової дисципліни, збалансованість грошових потоків тощо). Про рівень конкурентоспроможності юридичної фірми свідчать рейтинги у міжнародних та національних рейтингах, що дозволяє розширити клієнтську базу, покращити імідж, підвищити привабливість фірми.

На стадії спаду юридична фірма починає втрачати динамізм свого розвитку, а конкуренти, навпаки захоплюють більшу частку ринку юридичних послуг. До внутрішніх причин цього процесу відносять: «старіння» юридичних послуг фірми, неефективна організаційна структура, загострення суперечностей між партнерами та юристами, помилки в управлінні тощо; до зовнішніх причин – відсутні зміни в структурі ринку юридичних послуг, юридичному бізнесі. Виникає необхідність проведення організаційних змін в юридичній фірмі. Таким змінами можуть бути: закриття неприбуткових практик, приєднання бізнесу менш успішних конкурентів. Також треба звернути необхідність проведення управлінських

змін: перехід до надання комплексних послуг (бухгалтерські, консалтингові, а не тільки юридичні послуги) Наприклад, запровадження внутрішніх стандартів якості юридичних послуг та реалізація концепції TQM.

3) Необхідність узгодження конкурентного управління юридичною фірмою із стратегічним управлінням, тобто конкурентної стратегії з функціональними стратегіями. Як приклад: стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних юридичних практик; загальна функціонування юридичної фірми тощо.

Отже, в сучасних умовах функціонування, кожне підприємство, а особливо юридичні фірми, повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності, враховувати стадію життєвого циклу фірми. Щоб посилити конкурентну позицію юридична фірма намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення.

## Висновки до розділу 1

Конкуренція – це суперництво між окремими суб'єктами господарювання (конкурентами), зацікавленими в досягненні однакової мети. Конкуренція – це процес суперництва між різними учасниками ринкового середовища, яка заснована на використанні конкурентних переваг для досягнення цілей. Використовуючи такий підхід, є можливість охарактеризувати модель поведінки на ринку, передбачення поведінки продавців та покупців на тому чи іншому ринку, а не для опису існуючого положення суб'єктів ринкових відносин. Таке поняття виявляє форми та методи конкурентної боротьби, що постійно вдосконалюються шляхом пошук нових джерел конкурентних переваг.

Конкурентні переваги досить тісно пов'язані з такими поняттями, як

конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентний потенціал.

Під конкурентною слід розуміти позицію, яку фірма займає у певній галузі у порівнянні з конкурентами.

Конкурентний статус ототожнюють з таким станом фірми, який включає конкурентний потенціал, ключові компетенції, права та обов'язки, повноваження, які витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку.

Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Конкурентні переваги є здатністю підприємства у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку за рахунок сформованого конкурентного потенціалу.

Аналіз існуючої наукової літератури, що стосується класифікації конкурентних переваг, доводить, що існує розроблена класифікація конкурентних переваг, але треба враховувати – кожен дослідник в існуючу класифікацію вносить своє бачення цієї проблеми. Науковці розглядають конкурентні переваги з точки зору визначення їх якісної та кількісної характеристик, формування їх джерел, механізму формування з метою формування та утримання конкурентних переваг, тобто є стратегією. Саме стратегія визначає на яких напрямках доцільно концентрувати свої зусилля, а також передбачає послідовність дій, які потрібно виконати для досягнення істотних конкурентних переваг.

Отже, в сучасних умовах функціонування, кожне підприємство, а особливо юридичні фірми, повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності, враховувати стадію життєвого циклу фірми. Щоб посилити конкурентну позицію юридична фірма намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення.

## 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АДВОКАЦЬКОГО БЮРО «СЕРГІЯ ГУРМАНА»

### 2.1 Аналіз ринку юридичних послуг в Україні

Становлення і розвиток ринку юридичних послуг в Україні виступає однією з головних ознак цивілізованого суспільства та правової, соціальної держави, однією з вирішальних передумов стабільності правової та економічної системи на міждержавному, національному та регіональному рівнях, забезпечує гарантію узгодженості реформ в Україні з наявними стратегічними пріоритетами. Важливою тенденцією ринку юридичних послуг в Україні та світі є активізація попиту на комплексні послуги з супроводу проєктів не тільки у правовій, але і в аудиторській та управлінській площині. На сьогоднішній день клієнт вимагає від юридичних фірм не лише послуги з окремих сфер права, але й виконання поточного управління, а інколи навіть прийняття ключових управлінських рішень. Юридичні компанії поступово відходять від вузькопрофільних постачальників правових послуг і переходять у системні консалтингові компанії з широким спектром юридичних продуктів. Інформаційні технології все глибше імплементуються до юридичного ринку як в аспекті розвитку практик, так і клієнтського сервісу.

Згідно даних «50 провідних юридичних фірм України» сукупний дохід за 12 календарних місяців (з 4-го кварталу 2020 року по 3-1 квартал 2021 року) збільшився і досяг майже 7 млрд. гривень. За результатами дослідження «50 провідних юридичних фірм України 2022 року» було розраховано показники, які вказують розподіл бюджетних надходжень від різного види юридичних практик (таблиця 2.1) у 2022 році.

Таблиця 2.1 – Розподіл бюджетних надходжень від різного види юридичних практик у 2022 році

| Види практик  | % відходжень |
|---|--------------|
| Судова практика   | 17,7         |
| Міжнародний арбітраж                                      | 5,8          |
| Практика банкрутства                                      | 4,9          |
| Кримінально-правова практика                              | 8,3          |
| Практика захисту бізнесу                                  | 3,2          |
| Податкове право   | 8,3          |
| Практика корпоративного права                             | 13,3         |
| Практика M&A  | 5,4          |
| Практика банківського та фінансового права                | 5,7          |
| Практики інтелектуальної власності та конкурентного права | 9,1          |
| Практика фінансового лізингу                              | 14,7         |
| Інші види практик   | 3,6          |

З інформації таблиці можна побачити, що найбільша частка надходжень припадає на судову практику, практику фінансового лізингу та практика корпоративного права.

Кількість новостворених юридичних компаній у 4-му 2022 року продовжує суттєво скорочуватися у порівнянні з таким же 2020 та 2021 роках, а кількість компаній, що закриваються, навпаки, продовжує збільшуватися.

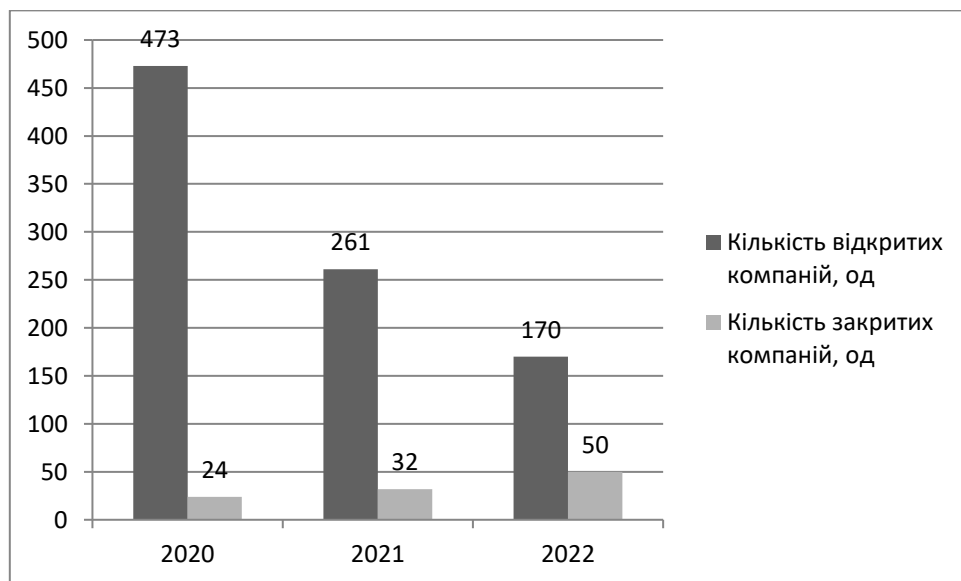


Рисунок 2.1 – Співвідношення відкритих/закритих компаній, од.

DATA SMART Аналіз щорічно проводить аналіз, який оцінює всі вагомні чинники, які впливають на розвиток вітчизняного ринку юридичних послуг і динаміку зростання його гравців.

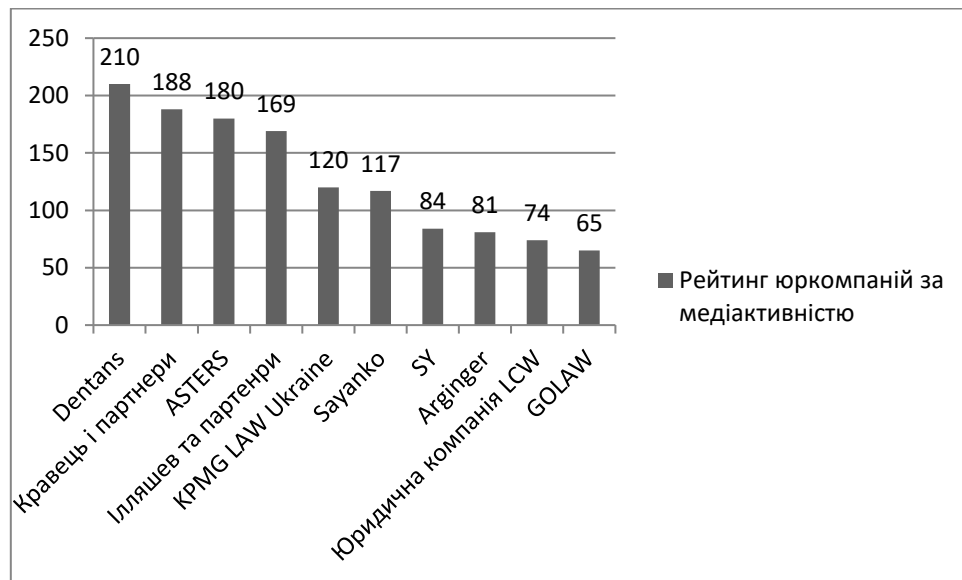


Рисунок 2.2 – ТОП юридичних компаній за рейтингом медіактивності

Учасники ринку юридичних послуг України по-різному відреагували на початок війни. Реакція конкретної юридичної фірми/ компанії залежала від особистої реакції її партнерів, від регіонального покриття. Особливо це стосується перших тижнів війни. Винятком були іноземні юридичні компанії, де рішення ухвалювалися в головних офісах за кордоном.

Юридичні компанії завжди дуже залежні від процесів, що відбуваються в країні, адже займаються супроводом. З початком повномасштабного вторгнення структура таких процесів зазнала суттєвих змін. Одразу зник звичний попит, тому що зникла пропозиція: хтось з працівників вступили до лав ЗСУ, деякі пішли у тер оборону, зайнялися волонтерством, частина евакуювалася з небезпечних місць або взагалі вимушено закрили офіси, що опинилися в окупації. Як наслідок – ринок юридичних послуг змінився до невпізнанності.

Юридичний ринок значно зменшився, оскільки відбулося одночасне зниження попиту та пропозиції, але не знищило його. На даний момент ринок юридичних послуг відновився, але до повного відновлення ще далеко.

З кожним кварталом ринок юридичних послуг збільшувався на 10-12% щоквартально, індекс попиту збільшився на 18% [29].

Кількість клієнтських доручень та обсяг доходу впали майже вдвічі у 2022 році (48% і 46% відповідно – ідеально корелюють між собою). Чисельність юристів та їхня винагорода зменшилась лише на 38% і 36% в середньому по ринку за 2022 рік. Але вже у 2023 році динаміка показників змінилась, почалось зростання.

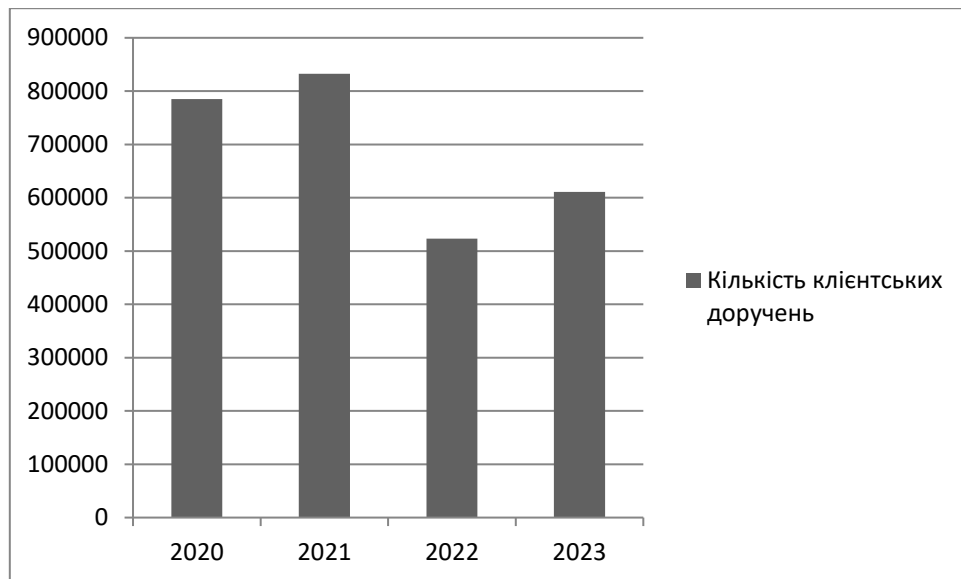


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості клієнтських доручень

Досить катастрофічною є ситуація з самооцінкою та оцінкою свого сегмента ринку (10–20 юристів) – це оцінка попиту на власні послуги та послуги юридичних фірм цього сегмента ринку відрізняється на 4 позиції свою користь. З отриманих відповідей респондентів цієї групи (керівників юридичних фірм 10–20 юристів) можна дійти висновку, що штат скорочували тільки конкуренти з їхнього сегмента (на 35%), а самі фірми – лише на 6%. Схожа картина відстежується і по винагороді юристів: скорочення на 34% (фірми-конкуренти) та на 11% власна фірма [29].

Відповідно до зміни пріоритетів юрфірм, змінилася і релевантність маркетингових інструментів.

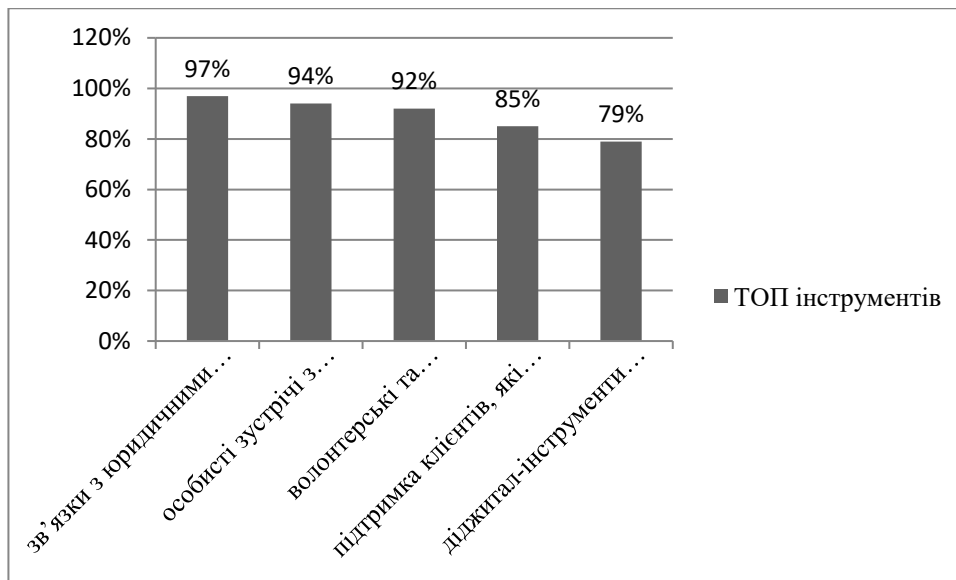


Рисунок 2.4 – ТОП-5 інструментів, що є актуальними на даний час

Крім зазначених інструментів, заслуговують наступні.

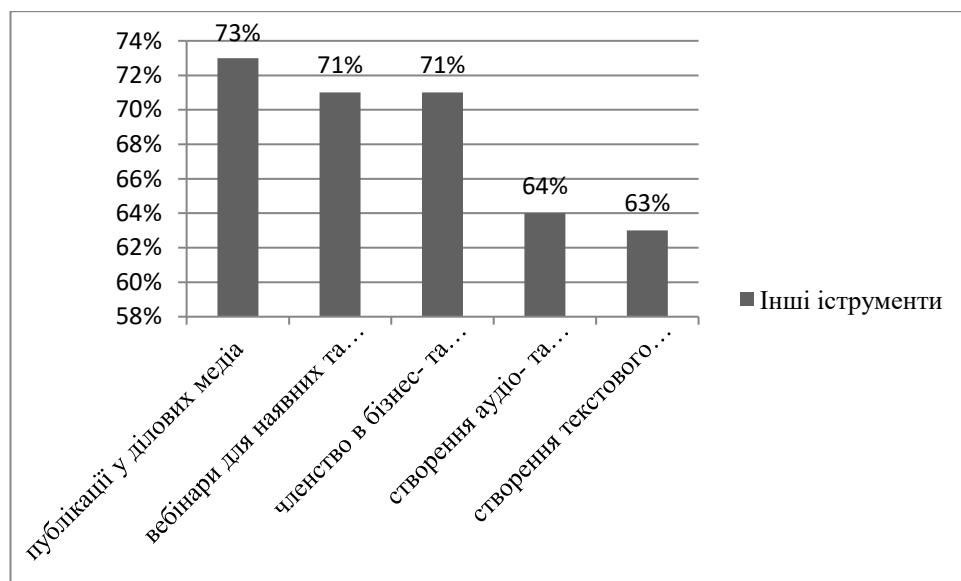


Рисунок 2.5 – Дієві маркетингові інструменти юридичних фірм

Таким чином, на 2023 рік на ринку відбуваються суттєві трансформаційні процеси, які надають нові можливості для всіх учасників. Найкраще в ситуації на ринку орієнтуються системні гравці – юристи з розгалуженою експертизою. Найгірше в ситуації на фірми другого ешелону – з обмеженою ключовою експертизою (переліком послуг). Такі фірми бачать високим потенціал свого власного розвитку, знецінюючи коло своїх

потенційних конкурентів, оскільки не володіють інформацією щодо конкурентів та стану справ у юрфірмах першого ешелону.

## 2.2 Аналіз діяльності Адвокатське бюро «Сергія Гурмана»

Адвокатське бюро «СЕРГІЯ ГУРМАНА» (АБ "СЕРГІЯ ГУРМАНА") створене 20.11.2020 року, знаходиться за адресою: 31345, Хмельницька область, Хмельницький район, селище Богданівці, шосе Масівецьке, будинок 8/1.

Таблиця 2.2 – Основна інформація Адвокатське бюро «СЕРГІЯ ГУРМАНА»

|                          |   |
|--------------------------|---|
| ІД:                      | 44538729  |
| Повна назва:             | Адвокатське бюро «СЕРГІЯ ГУРМАНА»   |
| Коротка назва:           | АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА»   |
| Форма власності          | Приватна власність  |
| Основний вид діяльності: | Діяльність у сфері права  |
| Код по КВЕДу:            | 69.10   |
| Інші види діяльності     | 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування<br>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування |
| Адреса:                  | Хмельницька область, Хмельницький район, селище Богданівці, шосе Масівецьке, будинок 8/1  |
| Стан реєстрації:         | zareєстровано   |

АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» надає такі види юридичних послуг:

- 1) адміністративне судочинство;
- 2) представництво інтересів;
- 3) написання позовних заяв;

- 4) консультації;
- 5) Господарські справи – консультації з гірничого законодавства, кодекс про надра.



Рисунок 2.5 – Зв'язки АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА»

Структура Адвокатського бюро визначаються виходячи з вимог закону, чисельності адвокатів, які працюють в ній, можливостей розміщення та інших умов.

АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» самостійно визначає свою структуру та штати працівників. Вищим органом АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» виступають бори партнерів Адвокатського бюро.

Постійно діючим виконавчим органом АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» є директор Адвокатського Гурман Сергій Володимирович.

Організаційна структура АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА», що відображена на рисунку 2.6. Оскільки АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» - мале підприємство, навіть мікро, найкраще підходить лінійна організаційна структура. Директору (власнику) напряму підпорядковуються юристи з адміністративного права, юристи з господарського права. Оскільки юристи – це фахівці з правових питань, від ефективності його роботи залежить прибутковість бізнесу, на підготовчу роботу, паперову роботу, іншу рутинну роботу він по повинен

витрачати свій час. Тому директор прийняв рішення, найняти помічника, який також виконує функції секретаря.

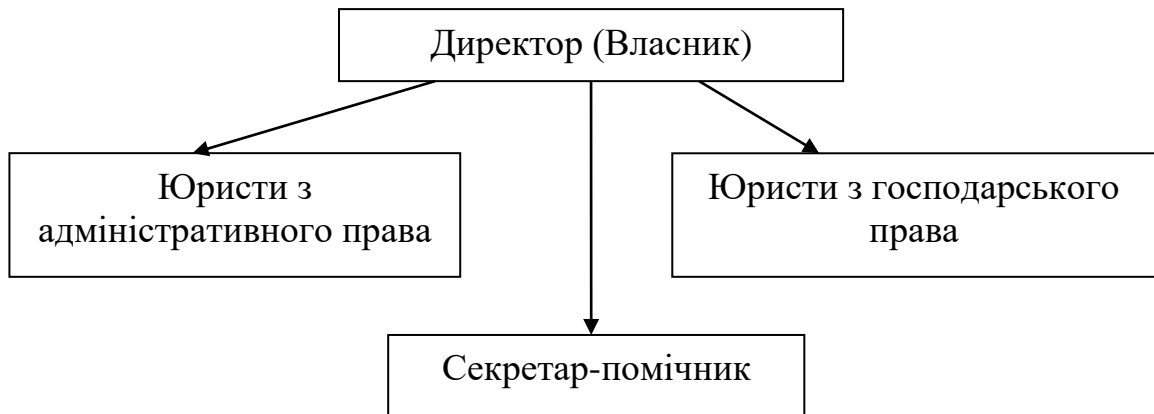


Рисунок 2.6 – Організаційна структура АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА»

АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» молоде підприємство, яке розвивається, планує і далі поступово розширювати штат, тоді організаційна структура може змінитися.

Проаналізуємо основні показники діяльності АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» за 2021-2022 роки

| Показники                                    | 2021 рік | 2022 рік | Абсолютна зміна (+,-) | Темп змін, % |
|--|----------|----------|-----------------------|--------------|
| 1  | 2        | 3        | 4                     | 5            |
| Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн. | 167,3    | 189,5    | 22,2                  | 113,27       |
| Собівартість реалізації послуг, тис.грн.     | 141,8    | 161,9    | 20,1                  | 114,17       |
| Фінансовий результат до оподаткування        | 25,5     | 27,6     | 2,1                   | 108,24       |
| Чисельність працівників, осіб                | 4        | 6        | 2                     | 150,00       |
| Кількість юристів, осіб                      | 4        | 5        | 1                     | 125,00       |

Продовження таблиці 2.3

| 1   | 2     | 3     | 4      | 5      |
|---|-------|-------|--------|--------|
| Середньомісячна заробітна плата, грн.           | 17352 | 22752 | 5399,5 | 131,12 |
| Середній дохід на юриста (партнера) тис.грн.    | 41,8  | 37,9  | -3,925 | 90,62  |
| Середній прибуток на юриста (партнера) тис.грн. | 6,4   | 5,5   | -0,855 | 86,59  |
| Продуктивність праці працівника, тис.грн.       | 41,8  | 31,6  | -10,24 | 75,51  |
| Кількість клієнтських доручень                  | 46    | 56    | 10     | 121,74 |
| Рентабельність реалізованих послуг, %           | 17,98 | 17,05 | -0,936 |        |

Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованих послуг наведена на рисунку 2.7.

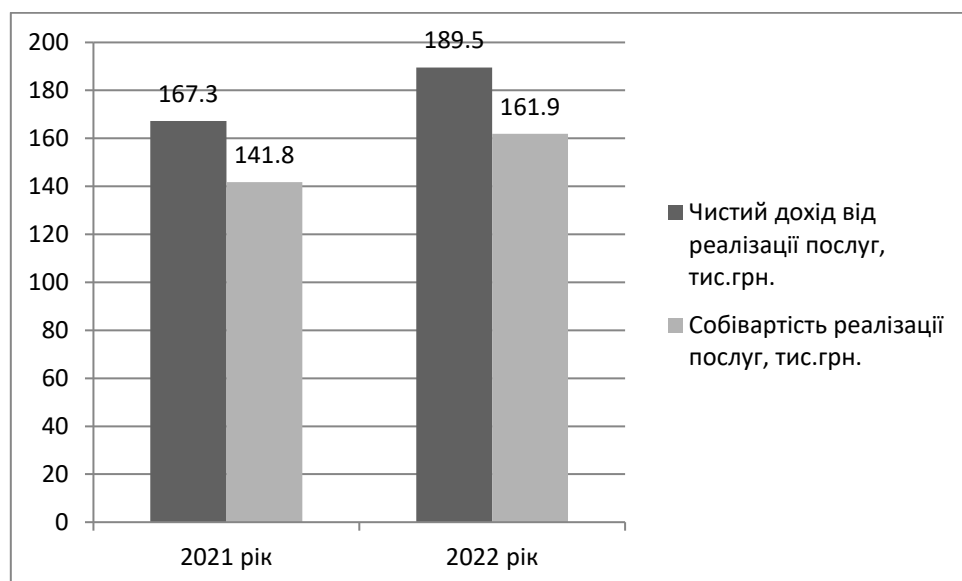


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованих послуг

Як бачимо, обидва показники збільшились у 2022 році порівняно з 2021 роком, а як наслідок, зростає і фінансовий результат від реалізації послуг.

У зв'язку із розвитком адвокатського бюро, у 2022 році збільшилась чисельність працівників на 1 юриста та секретаря (помічника).

Середня заробітна плата також зростає, що пов'язано із зростанням заробітної плати в даній сфері.

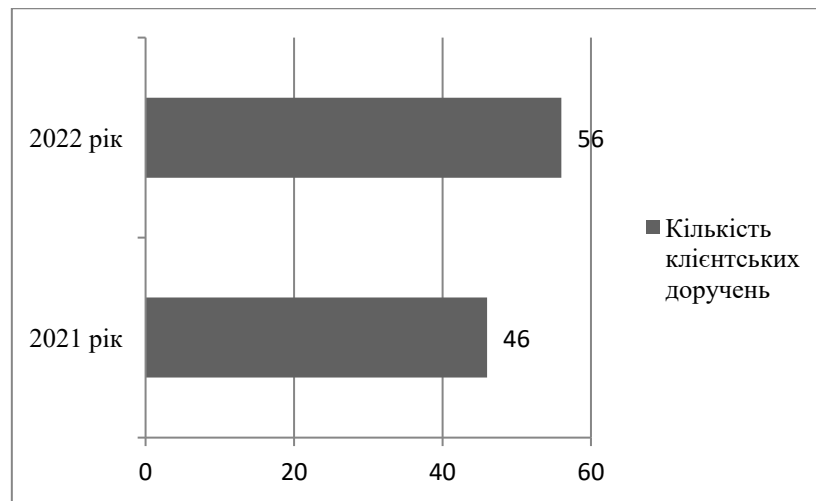


Рисунок 2.8 – Кількість клієнтських доручень,од.

Це є позитивним явищем, оскільки адвокатське бюро розширює свою клієнтську базу, як свідчить практика, не всі клієнти стають потенційними, інколи це може бути разове звернення до бюро.

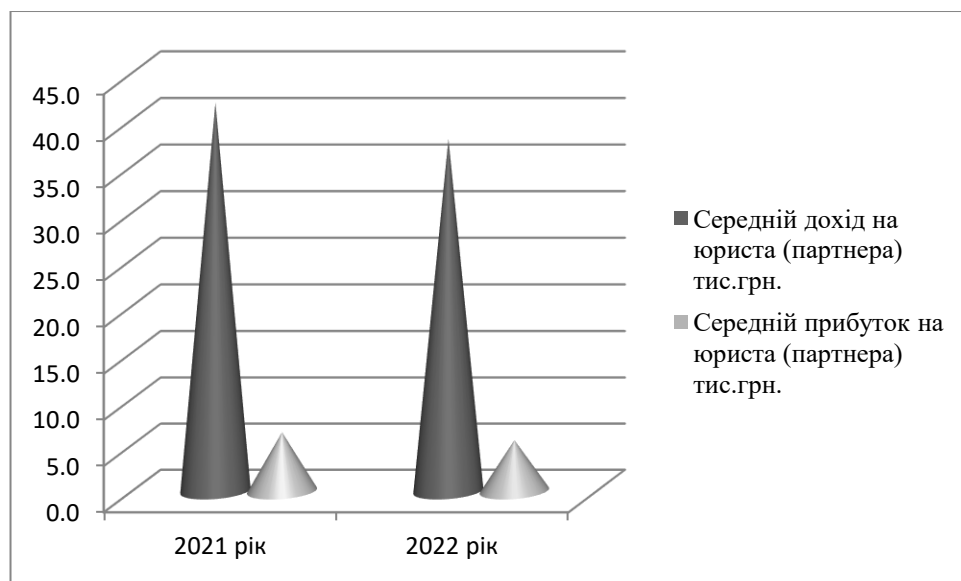


Рисунок 2.9 – Динаміка середнього доходу та прибутку на юриста (партнера)

Середній дохід на партнера є дещо більшим, ніж середній прибуток на юриста, але у 2022 році ці показники зменшились, що пов'язано із залученням ще одного юриста.

## 2.3 Оцінювання конкурентної позиції АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН»

Щоб визначити конкурентну позицію Адвокатського бюро «СЕРГІЯ ГУРМАНА» необхідно визначитись із потенційними конкурентами.

Конкурентами АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» є інші юридичні фірми, які надають схожий перелік юридичних послуг, у м.Хмельницькому.

Савченко Груп – це група організацій, які надають юридичні, адвокатські послуги та послуги з нерухомістю по всій Україні, в тому числі у м. Хмельницькому. Має потужну клієнтську базу, а також великий перелік юридичних послуг.

Юридична клініка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова надає безоплатну правову допомогу незахищеним верствам населення, що надається студентами Хмельницького університету управління та права ім. Л. Юзькова.

Альянс Брокер Груп надає широкий спектр операцій з нерухомістю та юридичних послуг.

Юридична консалтингова компанія "Закон і бізнес" сфера діяльності - юридичні, адвокатські, нотаріальні, бухгалтерські та консалтингові послуги.

Адвокатське об'єднання "Сергійчук та партнери" – надання адвокатських та юридичних послуг.

Адвокатське об'єднання "Юрколегія" – консультації та юридична допомога.

Юридичний стандарт – державна реєстрація нерухомого майна. Юридичний супровід.

Адвокатське бюро Ольги Задорожної – надання адвокатських та юридичних послуг. Адвокат із сімейних справ.

Адвокат "Говорецький Геннадій Болеславович" – адвокатські послуги, юридичні консультації, представництво в судах, відмова виплати пенсій, пенсії для військовий, стягнення аліментів, земельні спори, поділ майна,

Консультації з легального перетину кордону із Польщею для студентів, що навчаються за кордоном

Адвокат "Кузнецов Кирило Сергійович" - захист у кримінальних провадженнях, правова допомога у сімейних, спадкових, господарських справах, кредитних та трудових спорах, компенсації матеріальної та моральної шкоди. Реєстрація і супровід підприємницької діяльності.

Адвокат "Косік Сергій Васильович" - консультації з юридичних питань. Представництво в господарських, адміністративних, цивільних, кримінальних справах.

ПП "ЮрБухСервіс" - юридичні, аудиторські та бухгалтерські послуги, консалтинг, ведення кадрової документації.

ФОП "Починок Михайло Миколайович" - бухгалтерські, консалтингові та юридичні послуги.

Юридична компанія "Де-Юре" - надання юридичних послуг. Юридичний супровід, реєстрація та ліквідація підприємств.

Юридична компанія "Маркетон" - широкий спектр юридичних послуг.

Адвокатське об'єднання "Лучковський та партнери" - представництво в цивільних та господарських справах Консультації з юридичних питань.

ФОП "Лобода Людмила Іванівна" - юридичний супровід будівництва. Геодезичні і проектні роботи, технічна інвентаризація нерухомого майна. Архітектурне та будівельне проектування. Правова експертиза. Послуги адвоката.

ТОВ "Логос Плюс" - перекладацький супровід зустрічей. Переклад комерційних документів. Легалізація, апостиль, нотаріальне засвідчення. Юридичний супровід підприємств та адвокатська діяльність, представлення інтересів у суді.

Адвокатська контора братів Бейлик - юридичний супровід, реєстрація і ліквідація підприємств. Широкий спектр адвокатських послуг.

І це не весь перелік юридичних та фізичних суб'єктів господарювання, що надають юридичні послуги в м.Хмельницькому.

проаналізуємо найбільш впливових, візьмемо тільки юридичних осіб господарської діяльності. Конкуренти, за ступенем їх впливовості АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН», представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ступінь впливовості основних конкурентів АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН»

| № п/п | Назва конкурента (по м.Хмельницький)  | Вплив на, % | Місце за впливом |
|-------|---|-------------|------------------|
| 1     | Савченко Груп   | 23          | 1                |
| 2     | Юридична клініка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова | 13          | 3                |
| 3     | Адвокатське бюро Ольги Задорожної   | 8           | 6                |
| 4     | ТОВ "Логос Плюс"  | 12          | 4                |
| 5     | ПП "ЮрБухСервіс"  | 9           | 5                |
| 6     | Юридична компанія "Де-Юре"  | 6           | 8                |
| 7     | Адвокатське об'єднання "Лучковський та партнери"                                      | 7           | 7                |
| 8     | Юридична компанія "Маркетон"  | 16          | 2                |
| 9     | ФОП "Лобода Людмила Іванівна"   | 4           | 9                |
| 10    | Інші  | 2           | 10               |
| Разом |   | 100         | 1-10             |

Головний конкурент Савченко Груп, яка знаходиться м.Хмельницький, вул.Володимирська 79.

Серед вагомих переваг роботи компанії — це нестандартний тип мислення, який допомагає отримати оптимальний результат для клієнта, а також використання індивідуальних механізмів допомоги клієнту, досить великий перелік фахових послуг. Команда компанії включає досвідчених адвокатів та юристів з високим рівнем знань і професійних навичок.

«Савченко Груп» надає послуги:

- юридичну допомогу у створення, допомога в складання договорів, заяв, реєстрація бізнесу, юридичні консультації;

- адвокатські послуги — представлення інтересів юридичних та фізичних осіб у судах, розробка позовних заяв, претензій, подання адвокатських запитів;

- переговори з банківськими установами;
- захист інтересів клієнта у виконавчій службі;
- послуги щодо нерухомого майна;
- юридичне обслуговування бізнесу.

Керівництву АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» необхідно досліджувати політику реалізації послуг у фірм-конкурентів, швидше орієнтуватися у турбулентному конкурентному середовищі з метою виявлення можливих змін у запитах клієнтів, для розширення асортименту послуг.

До найважливіших факторів політики ціноутворення в даній сфері відносять: співвідношення попиту та пропозиції; кількість потенційних клієнтів; рівень та динаміка цін конкурентів в м.Хмельницький. АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» необхідно виробити оптимальну цінову політику, з урахуванням дій конкурентів.

Таблиця 2.5 – Порівняння середньої вартості юридичних послуг АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» з пропозиціями конкурентів

| Послуга                    | АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» | Адвокатське об'єднання "Лучковський та партнери" | ЮК ХУУП | ЮК Савченко груп | АБ Ольги Задорожної |
|----------------------------|--------------------|--|---------|------------------|---------------------|
| Позовна заява              | 450                | 460  | 430     | 480              | 460                 |
| Претензія                  | 350                | 380  | 400     | 300              | 3500                |
| Адвокатський запит         | 550                | 600  | 400     | 450              | 500                 |
| Захист у виконавчій службі | 500                | 580  | 580     | 530              | -                   |
| Складання договорів        | 350                | 390  | 300     | 300              | -                   |

За даними таблиці видно, що ціни АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» порівняно з конкурентами, знаходяться на середньому рівні. Але програє перед Юридичною клінікою Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, оскільки там залучають студентів до юридичної практики.

Конкурентними перевагами АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» перед конкурентами є: кваліфікований персонал, зважена цінова політика.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» є новим підприємством, що тільки намагається розвиватися. Але вже має свою клієнтську базу у місті Хмельницький.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» займає досить своє місце серед зазначених конкурентів, але має недостатній асортимент послуг, який пропонується розширити.

Аналіз конкурентів АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» проведемо методом стратегічних груп конкурентів М. Портера. Основні конкуренти: Савченко Груп, Юридична клініка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, Адвокатське об'єднання "Лучковський та партнери", Юридична компанія "Де-Юре", АБ Ольги Задорожної. Порівнявши асортимент юридичних послуг та вартість фірм-конкурентів з асортиментом та цінами АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН», складемо карту груп конкурентів Майкла Портера.

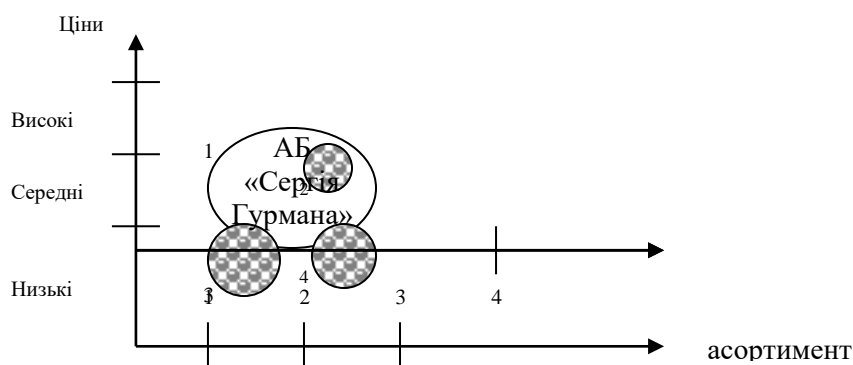


Рисунок 2.10 – Карта стратегічних груп конкурентів АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН»

1 – АБ Ольги Задорожної пропонує вузький асортимент послуг.

2 – Юридична клініка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова майже однакові ціни як і у АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА».

3 – Юридична компанія "Де-Юре" – найбільш важливий конкурент. Юридична компанія має багато клієнтів, занижує ціни, але поступається АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН», оскільки немає в переліку послуг консультації з гірничого законодавства.

## Висновки до розділу 2

Становлення і розвиток ринку юридичних послуг в Україні виступає однією з головних ознак цивілізованого суспільства та правової, соціальної держави, однією з вирішальних передумов стабільності правової та економічної системи на міждержавному, національному та регіональному рівнях, забезпечує гарантію узгодженості реформ в Україні з наявними стратегічними пріоритетами. Важливою тенденцією ринку юридичних послуг в Україні та світі є активізація попиту на комплексні послуги з супроводу проєктів не тільки у правовій, але і в аудиторській та управлінській площині. На сьогоднішній день клієнт вимагає від юридичних фірм не лише послуги з окремих сфер права, але й виконання поточного управління, а інколи навіть прийняття ключових управлінських рішень. Юридичні компанії поступово відходять від вузькопрофільних постачальників правових послуг і переходять у системні консалтингові компанії з широким спектром юридичних продуктів. Інформаційні технології все глибше імплементуються до юридичного ринку як в аспекті розвитку практик, так і клієнтського сервісу.

Згідно даних «50 провідних юридичних фірм України» сукупний дохід за 12 календарних місяців (з 4-го кварталу 2020 року по 3-1 квартал

2021 року) збільшився і досяг майже 7 млрд. гривень. Кількість новостворених юридичних компаній у 4-му 2022 року продовжує суттєво скорочуватися у порівнянні з таким же 2020 та 2021 роках, а кількість компаній, що закриваються, навпаки, продовжує збільшуватися.

Учасники ринку юридичних послуг України по-різному відреагували на початок війни. Реакція конкретної юридичної фірми/ компанії залежала від особистої реакції її партнерів, від регіонального покриття. Особливо це стосується перших тижнів війни. Винятком були іноземні юридичні компанії, де рішення ухвалювалися в головних офісах за кордоном.

Юридичні компанії завжди дуже залежні від процесів, що відбуваються в країні, адже займаються супроводом. З початком повномасштабного вторгнення структура таких процесів зазнала суттєвих змін. Одразу зник звичний попит, тому що зникла пропозиція: хтось з працівників вступили до лав ЗСУ, деякі пішли у тер оборону, зайнялися волонтерством, частина евакуювалася з небезпечних місць або взагалі вимушено закрили офіси, що опинилися в окупації. Як наслідок – ринок юридичних послуг змінився до невпізнанності.

Кількість клієнтських доручень та обсяг доходу впали майже вдвічі у 2022 році (48% і 46% відповідно – ідеально корелюють між собою). Чисельність юристів та їхня винагорода зменшилась лише на 38% і 36% в середньому по ринку за 2022 рік. Але вже у 2023 році динаміка показників змінилась, почалось зростання.

АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» надає такі види юридичних послуг: адміністративне судочинство; представництво інтересів; написання позовних заяв; консультації; господарські справи – консультації з гірничого законодавства, кодекс про надра.

Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованих послуг збільшились у 2022 році порівняно з 2021 роком, а як наслідок, зростає і фінансовий результат від реалізації послуг.

У зв'язку із розвитком адвокатського бюро, у 2022 році збільшилась

чисельність працівників на 1 юриста та секретаря (помічника).

Середня заробітна плата також зростає, що пов'язано із зростанням заробітної плати в даній сфері.

Середній дохід на партнера є дещо більшим, ніж середній прибуток на юриста, але у 2022 році ці показники зменшились, що пов'язано із залученням ще одного юриста.

Конкурентними перевагами АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» перед конкурентами є: кваліфікований персонал, зважена цінова політика.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» є новим підприємством, що тільки намагається розвиватися. Але вже має свою клієнтську базу у місті Хмельницький.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» займає досить своє місце серед зазначених конкурентів, але має недостатній асортимент послуг, який пропонується розширити.

### 3 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА»

#### 3.1 Розширення асортименту послуг адвокацького бюро

Провівши аналіз конкурентного середовища АБ «Сергій Гурман» на юридичному ринку м.Хмельницького та оцінку конкурентних переваг, було виявлено, що головними проблемами АБ є:

- мала широта асортименту юридичних послуг, що обумовлює ризики
- неповне використання потенціалу працівників;
- можливе зменшення обсягу наданих послуг.

З метою розробки рекомендацій, було опрацьовано інформацію про послуги конкурентів, які є у вільному доступі. Аналіз послуг конкурентів виявив, що АБ доцільно розширити асортимент послуг, оскільки АБ поступово розвивається, штат працівників збільшується.

При розширенні асортименту цілями АБ «Сергій Гурман» будуть:

- збільшення абсолютної частки ринку;
- збільшення клієнтів;
- збільшення прибутку;
- мінімізація ризиків, щодо надання однотипних послуг;
- мінімізація спаду продажів у зв'язку з кризою;
- наявність досвіду роботи у інших сегментах юридичного ринку.

Запропонуємо рекомендації щодо розробки ринкової стратегії. Профіль ринкового сегменту юридичних послуг:

Специфіка ринкової поведінки (опитування клієнтів), визначається мотивами на попит практику банківського та фінансового права, фінансового лізингу. Фінансові судові розгляди це досить складна сфера правовідносин, що зачіпає майнові інтереси сторін. Окрім того, що дана галузь регулюється

великою кількістю нормативних актів, також вона приховує в собі безліч підводних каменів. Наприклад, досить часто в наспіх підписаному кредитній угоді дуже дрібним шрифтом можуть позначатися додаткові платежі за відсотками, які не проговорюються, а в страховці може бути присутній невеликий пункт, що дозволить компанії ухилитися від виплати компенсації.

Практики інтелектуальної власності та конкурентного права:

- Договори в сфері інтелектуальної власності;
- Боротьба проти піратства;
- Боротьба проти контрафакту, захист брендів;
- Послуги реєстрації прав на об'єкти інтелектуальної власності;
- Захист від недобросовісної конкуренції

Щоб не допустити виникнення схожого роду проблем, краще заздалегідь проконсультуватися з юристом, а у випадку настання неприємної події – якомога раніше передати ведення справи в руки професіоналів.

Ємність ринкового сегменту визначено за допомогою кабінетного дослідження, на підставі даних на 2022 рік, сегмент Практика банківського та фінансового права складає 5,7 % об'єму юридичного ринку, Практики інтелектуальної власності та конкурентного права – 9,1%. В сегмент зазначених практик варто виходити, шляхом збільшення попиту на послуги, які представлені в сегменті, що було визначено експертами ринку [27]. Попит в сегменті можна визначити як повноцінний, при цьому варто застосовувати підтримуючий вид маркетингу. Основними завданнями підтримуючого маркетингу при повноцінному попиті є розроблення ефективної рекламної кампанії та розробка та постійне вдосконалення якості обслуговування.

В сегменті Практика банківського та фінансового права та Практика інтелектуальної власності та конкурентного права за допомогою дослідження було виділено таких конкурентів:

- ЮК Савченко Груп;
- Юридична клініка Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова;

- Адвокатське об'єднання "Лучковський та партнери";
- Юридична компанія "Де-Юре";
- Адвокатське бюро Ольги Задорожної.

Основним конкурентом варто вважати компанію, ЮК Савченко Груп.

При виході в сегмент варто застосовувати конкурентну стратегію диференціації за М. Портером. Така стратегія базується на розробці послуги з важливими відмінностями як для клієнта, так і від послуг конкурентів. Запровадження стратегії диференціації забезпечить АБ «Сергій Гурман»: по відношенню до прямих конкурентів знизити взаємозамінність послуги та зменшити чутливість до ціни, і як наслідок, зростання рентабельності. Після вибору сегменту, на який АБ «Сергій Гурман» буде виходити, необхідно вирішити, яку позицію воно займе на ньому. Позиціонування буде слугувати провідним вектором при розробці продуктової стратегії бюро, буде формувати джерело конкурентних переваг на ринку Практика банківського та фінансового права та Практика інтелектуальної власності та конкурентного права у сегменті ринкових послуг. Для АБ «Сергій Гурман» варто використати стратегію позиціонування на основі специфічних відчутних особливостей послуг. Для застосування цієї стратегії необхідно взяти за основу об'єктивну властивість послуги, за яким він відрізнятиметься від послуг конкурентів.

Для позиціонування АБ «Сергій Гурман», рекомендується обрати тип позиціонування по відношенню до конкурентного найменування компанії. Орієнтований на формування асоціативного ряду у клієнтів з комерційними найменуваннями компаній, які є лідерами на ринку юридичних послуг. Також ціллю є перенесення властивостей комерційних найменувань конкурентів у свідомості споживачів на власні послуги, водночас показавши власні переваги.

При проведенні розробки стратегії позиціонування можуть виникнути проблеми:

- недопозиціонування - процес коли клієнти не мають чіткого

представлення про комерційну марку, не бачать переваг які б виділяли послугу серед конкурентів;

- над позиціонування - процес при якому клієнти мають вузьке представлення про комерційне найменування;

- сумнівне позиціонування - процес коли клієнти не довіряють рекламним зверненням компанії;

- не чітке позиціонування - процес коли компанія комунікує з клієнтами, виділяючи багато факторів, від яких у клієнта втрачається головне фокусування на головну особливість послуги.

Згідно анкетування, рекомендацією щодо цільової аудиторії Практика банківського та фінансового права та Практика інтелектуальної власності та конкурентного права, буде клієнт портрет якого відповідатиме наведеному опису нижче:

- Юридичний або фізичний суб'єкт господарювання, який існує на ринку понад 10 років, займається виготовлення високотехнологічної продукції, займає значну частку на ринку, завдяки унікальності продукту - Практика інтелектуальної власності та конкурентного права

- Практика банківського та фінансового права – будь які суб'єкти господарювання, а також прості громадяни, що звернулися за кредитом. Саме ці мотиви варто враховувати при позиціонуванні послуги в сегменті та при майбутній комунікації з клієнтами.

При впровадженні Практики банківського та фінансового права та Практики інтелектуальної власності та конкурентного права відповідно розшириться асортимент АБ ще однією позицією, що збалансує асортиментний ряд АБ «Сергій Гурман». Через це слабка сторона АБ «Сергій Гурман» – широта асортименту буде нівельована. Ще при розширенні асортименту буде нейтралізовано наступні фактори виявлених загроз:

- загроза втрати клієнтів;

- загроза зменшення частки ринку і втрата ринкових позицій через підвищення рівня конкуренції;

- зменшення доходу населення.

Частка ринку за рахунок розширення асортименту послуг має показати приріст, і/або залишитися з наявним показником.

Саме це призведе, до залучення споживачів з середнього сегменту замість можливого відтоку з високого цінового сегменту.

Розширення асортименту послуг призведе до зростання обсягів продажу 5-10%, що значно збільшить прибуток бюро.

Приріст прибутку внаслідок розширення асортименту послуг у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 189,5 * 1,1 - 161,9 * 0,85 - 27,6 = 27,6 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

### 3.2 Вдосконалення маркетингових комунікацій

Сучасний маркетинг є системою організації діяльності АБ «Сергій Гурман» для розробки, впровадження і надання послуг з урахуванням комплексного вивчення ринку та запитів клієнтів для одержання максимального прибутку. Комплекс маркетингу фірми включає чотири елементи (4P): продуктову (Product), збутову (Place), цінову (Price) і комунікаційну (Promotion) маркетингову політику [5]. На даний момент до цього комплексу ще включили один елемент – людей (People), перетворивши модель 5P комплексу маркетингу, яка є типовою для сфери послуг. Можна використати концепцію 7P, яка містить додаткові елементи: фізичні атрибути (Physical evidence) – це матеріальне середовище, в якому надаються послуги, і що впливають на її якість, на поточні й майбутні замовлення; процес (Process) – це сукупність процедур, механізмів, видів діяльності, які необхідні для продукування послуги. Саме такий підхід для забезпечення комплексу маркетингу 7P притаманний сфері юридичних

послуг. За цього підходу, основним об'єктом уваги є не лише ступінь (рівень) ефективності процесу перетворення вхідних наявних ресурсів на кінцевий результат (повнота й швидкість надання послуг), але й їх якісне надання (ступінь задоволення клієнтів послугами, їх відповідність потребам, побажанням та очікуванням).

Незважаючи на наявність різних моделей комплексу маркетингу, маркетинг АБ «Сергій Гурман» доцільно розглядати, базуючись на класичній моделі маркетингу, при врахуванні особливостей адвокатської діяльності, нормам, що регулюють таку діяльність в Україні

Оплата праці адвокатів (Price) здійснюється на підставі укладеного договору, є формою винагороди адвоката за надання юридичної допомоги клієнту. Ціна за послуги має бути розумною і враховувати новизну та кваліфікацію та досвід адвоката, його репутацію, складність справи, терміни виконання справи та кількісні витрати часу та праці суб'єкта надання, тощо.

Місце надання послуг (Place) – це місцезнаходження офісу АБ «Сергій Гурман». Від нього залежать кон'юнктура ринку адвокатських (юридичних) послуг, здатність до пошуку потенційного клієнта і можливість задоволення його запитів у найкоротший час й з максимальним економічним ефектом для АБ «Сергій Гурман». Головною при цьому є здатність реалізації прямих продаж, оскільки це найефективніший канал розподілу послуг, який дає змогу безпосередньо тримати зв'язок зі споживачем/замовником.

Основним з важливих елементів у реалізації адвокатських (юридичних) послуг є їх просування на ринку (Promotion), головним засобом якого є реклама. Вона необхідна для адвокатів з незначним досвідом роботи (стосується АБ «Сергій Гурман»), оскільки дає змогу заявити про себе й створює сприятливіші умови для конкуренції на ринку. Також, одним із результатів рекламування має бути зниження вартості послуг. Реклама дає змогу контролювати зміст та форму інформаційного повідомлення, спрямовувати до циркуляції в інформаційному середовищі даних про себе та свою діяльність, що справляє найістотніший вплив на свідомість

потенційних клієнтів і є максимально корисними.

Рекламування діяльності адвокатів та інших суб'єктів ринку юридичних послуг допускається Правилами адвокатської етики України, не має обмежень щодо каналів розміщення, має певні етичні обмеження.

Правилами адвокатської етики, затвердженими Звітно-виборним з'їздом адвокатів України від 09.06.2017 [10], передбачено обмежене рекламування діяльності адвокатів – рекламні матеріали про адвокатську діяльність не можуть містити: критики адвокатами інших адвокатів; оціночних характеристик відносно адвоката; заяв про вірогідність успішного виконання доручень, що можуть викликати безпідставні надії у клієнтів. Також не слід наводити вказівки, які зможуть сформулювати уявлення про те, що діяльність саме цього адвоката може характеризуватися рисами й показниками, притаманними в дійсності адвокатурі.

Рекламні матеріали про діяльність адвоката, адвокацького бюро мають бути достовірними, чіткими, об'єктивними, та зрозумілими, не повинні містити натяків, двозначностей. Рекламні матеріали не можуть демонструватися (розміщуватися) шляхами, які дискредитують інститут адвокатури України. Адвокати та адвокацьке бюро несуть персональну відповідальність за достовірність рекламних матеріалів, а також за їх відповідність чинному законодавству [10]. Практику здійснення реклами адвокатської діяльності в Україні, яку на законних підставах реалізовувати, дозволяє такі прояви реклами: зовнішня і внутрішня реклама; участь у семінарах та конференціях; реклама у періодичних виданнях, довідниках, інформаційних бюлетенях, реклама на транспорті; реклама через візитну картку; репутація; персональний сайт адвоката або адвокацького бюро. В умовах інтенсивної діджиталізації суспільства необхідно додати рекламу у соціальних мережах. Наприклад, у пошуковій системі Google підвищилась популярність запитів за словом «адвокат» (рисунок 3.1).

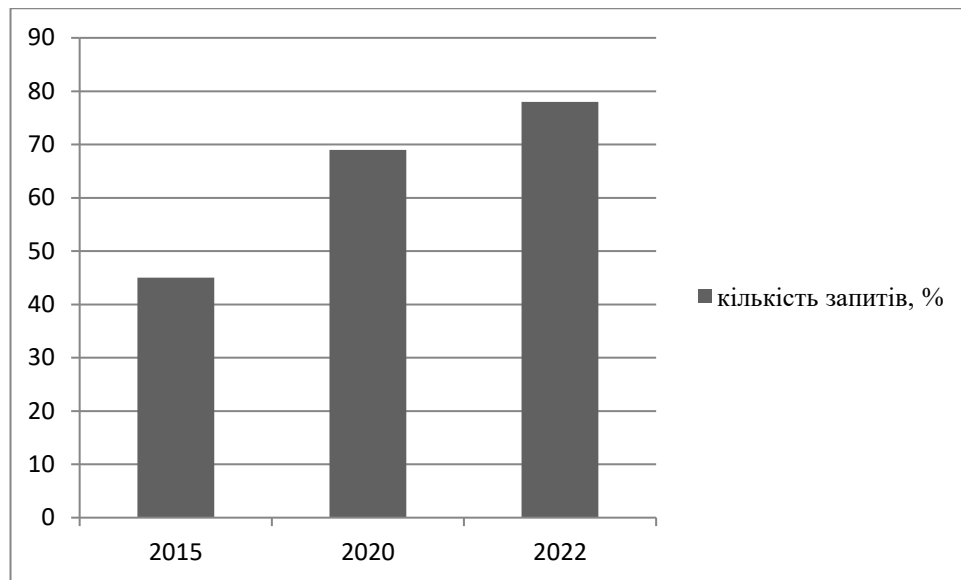


Рисунок 3.1 – Популяризація реклами в Інтернеті

Ця тенденція свідчить, що з кожним роком, все більше людей у пошуках правової допомоги звертаються до сервісу світової мережі Інтернет. Електронне рекламування адвокатських послуг через платформи соціальних мереж, стає вимогою часу.

Перевагами Інтернет-реклами є більша доступність, менша витратність, більша контактність із цільовою аудиторією (на відміну від сайту), за допомогою платформ Facebook, Twitter, Google Plus+, Instagram, Telegram, які допомагають адвокатам просувати послуги, а також надавати безкоштовну правову допомогу. Це дає змогу проінформувати найближче оточення про себе як фахівця, сформувати відповідну репутацію. Розміщення адвокатом реклами своєї діяльності у соціальних мережах повинно відповідати встановленим вимогам. Кожен вид реклами має свої переваги й недоліки, але кращим варіантом виступає поєднання різних каналів просування, в залежності від місця провадження діяльності та кон'юнктури юридичного ринку.

Найголовнішим інструментом маркетингової комунікації для адвокацького бюро є вебсайт. Для цього мало мати просто сторінку в Інтернеті, сайт має бути динамічним. Завдання сайту АБ «Сергій Гурман» – донести до кінцевого користувача максимум інформації про юристів,

розповісти про досвід й знання кожного з них. Основні складові професійного сайту для АБ «Сергій Гурман» – суворе вичерпна інформативність, ненав'язливість, нешаблонна структура тощо.

Інтернет-сайт, який буде виступати каналом приваблення клієнтів для АБ «Сергій Гурман» має дотримуватися наступних вимог:

1) Клієнтоорієнтованість. Сайт АБ «Сергій Гурман» має працювати на потенційних клієнтів. Швидкість і простота пошуку необхідної інформації, забезпечує полегшення у процесі вирішення проблеми клієнта.

2) Пошук. Багато сайтів не має системи пошуку. Якщо буде сайт-візитка, із 2-3 сторінками, тоді пошук особливо не потрібен. Але бажано розробити систему пошуку, що буде свідчити про клієнтоорієнтованість

3) Навігація. З розвитком сайт починає включати все більшу кількість розділів, і тоді конкретну інформацію буває складно знайти. Якщо розроблена чітка система навігації істотно спростить відвідувачу життя.

4) Активне залучення клієнтів. Деякі власників сайтів вважають, що достатньо лише викласти інформацію на сайт, а відвідувач сам здогадається вийти на зв'язок з ними. Справжня клієнтоорієнтованість починається із активного залучення відвідувача до спілкування. При відвідуванні сайту юридичної фірми, одразу має показатися система зв'язку: номер телефону, чат на сайті, посилання на сторінки в соціальних мережах, можливість задати питання.

Розробка сайту АБ «Сергій Гурман» дозволить:

- забезпечити утримання клієнтів.
- забезпечити залучення нових клієнтів.
- забезпечити побудову ділових зв'язків. Багатьом відвідувачам простіше написати в чаті, ніж зустрічатися або спілкуватися телефоном.

- Сарафанне радіо. Якщо забезпечити розсилку клієнтам, вони будуть ділитися ними з друзями. Подібна система запускає механізм сарафанного радіо. Тобто, розмістив інформацію один, а дізналися про неї тисячі.

Створення сайту, проведення рекламної кампанії призведе до

зростання обсягів продажу 25-30%, що значно збільшить прибуток бюро.

Приріст прибутку внаслідок розширення асортименту послуг у 2023 році складе:

$$\Delta \text{Пр} = 189,5 * 1,25 - 161,9 * 0,85 = 33,1 \text{ тис.грн.}$$

Отже, впровадження даного заходу є доцільним.

### 3.3 Удосконалення методів оцінювання конкурентних переваг

Формування конкурентних переваг адвокацьких бюро на юридичних ринках, передусім залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. АБ «Сергій Гурман» є молодим підприємством, при аналізі функціонування бюро керівництво використовує лише методи прямого розрахунку, порівняння, абсолютних та відносних різниць. Зазначені методи не дозволяють детально проаналізувати загрози та можливості зовнішнього середовища, а також чітко охарактеризувати сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, окреслити ключові конкурентні переваги, і вже на підставі отриманих результатів – розробити стратегію управління конкурентними перевагами адвокацького бюро. Це свідчить про неефективність системи управління ключовими показниками діяльності, а точніше про відсутність управлінської практики щодо суб'єкта господарювання. Тому для вдосконалення системи діяльності бюро, доцільно застосовувати інші методи оцінювання конкурентоспроможності. Для цього використаємо методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, а саме: Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT та Метод комплексного стратегічного аналізу SPASE.

Найбільш швидким способом оцінки внутрішнього середовища АБ «Сергій Гурман» є SWOT аналіз – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Метод SWOT аналіз показує, що стратегія бюро має

базуватися на внутрішніх можливостях із урахуванням зовнішньої ситуації.

Найважливіше завдання SWOT-аналізу це допомога фірмі побачити та й оцінити всі чинники, які впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування SWOT-аналізу:

- нових напрямків бізнесу;
- розгляд варіантів і можливостей перебудови бізнесу;
- перегляд внутрішньої політики бюро;
- перевірка правильності заданого курсу розвитку;
- для загального розуміння ситуації, що склалася на юридичному ринку;
- покращення бізнес-процесів.

Директор зможе сам проводити SWOT-аналіз самотужки, оскільки саме він бачить цілісну картину і визначає напрямок розвитку бізнесу.

Проведемо SWOT-аналіз АБ «Сергій Гурман» у таблиці 3.1, 3.2.

Таблиця 3.1 – Можливості/загрози і сильні/слабкі сторони АБ «Сергій Гурман»

|  |  |
|--|--|
| <u>Можливості</u>  | <u>Загрози</u>   |
| 1) покращення наданих послуг співробітниками бюро;<br>2) створення бонусної системи для постійних клієнтів;<br>3) покращення кваліфікації персоналу компанії | 1) велика кількість наявних та поява нових конкурентів;<br>2) посилюються вимоги ринку до якості послуг, що надаються;<br>3) відсутність стабільних гарантій подальшого розвитку у зв'язку з економічною кризою;<br>4) недовіра клієнтами компанії |
| <u>Сильні сторони</u>  | <u>Слабкі сторони</u>  |
| 1) портфель юридичних послуг включає більше, ніж 20 позицій;<br>2) налагоджений індивідуальний підхід до кожного клієнта                                     | 1) недостатня інформованість цільової аудиторії<br>2) недостатньо розвинута система просування послуг бюро   |

Додатковий аналіз на основі визначених параметрів допоможе уточнити місію бюро та окреслити найближчі цілі для її досягнення.

Місія допоможе розкрити і відтворити на практиці план просування компанії на ринку юридичних послуг, створити чіткий розвитку бюро.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз АБ «Сергій Гурман»

|                | Можливості   | Загрози   |
|----------------|--|---|
| Сильні сторони | 1) оскільки портфель адвокацького бюро включає в себе більш, ніж 20 позицій, є малорозвинені, але є досить перспективними, тобто є можливість подальшого розвитку;<br>2) Індивідуалізація послуг | 1) підвищення кваліфікації персоналу<br>2) боротьба за споживачів із потенційними конкурентами                        |
| Слабкі сторони | 1) посилити інформованість клієнтів про пакет наданих послуг;<br>2) покращити систему просування послуг, використовуючи індивідуальний підхід  | 1) покращення системи послуг та інформованості про адвокацьке бюро;<br>2) провести програму лояльності серед клієнтів |

АБ «Сергій Гурман» слід приділити особливу увагу тому, як здешевити ціни на основні послуги, збільшити рівень поінформованості клієнтів, розшири асортимент послуг.

Наступним ефективним інструментом, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку і напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан АБ «Сергій Гурман» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила АБ «Сергій Гурман»;
- конкурентні переваги АБ «Сергій Гурман»;
- привабливість галузі юридичних послуг;
- стабільність оточення АБ «Сергій Гурман».

Для кожного вектору визначено певний набір критеріїв, за якими буде проводитися оцінка (від 0 до 6, розрахунок середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції АБ «Сергій Гурман»).

Розрахунок зазначених векторів наведений у таблицях Додатку Б.

Як видно з таблиці Б.1 АБ «Сергія Гурмана» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» аграрного підприємства АБ «Сергія Гурмана» також розраховується як середньоарифметична величина через поділ суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі.

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:  $((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2,0$ .

Фактори, що визначають привабливість ринку юридичних послуг наведено у таблиці Б.2.

Показник привабливості ринку бюро розраховується як середньоарифметична величина через поділ суми факторів на їх кількість:  $(6 + 6 + 4 + 5 + 2) / 5 = 4,4$ .

Результати проведеного вище PEST-аналізу свідчать, що оточення АБ «Сергія Гурмана» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному, соціальному середовищі.

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина через ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині:  $((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 2,66$ .

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE.

Принцип побудови: Чотири вектори (вісі) матриці мають визначені напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги і стабільність оточення. В наслідок утворюються чотири квадранти, що відображають стратегічну позицію бюро на ринку. Після нанесень на вісі всіх

розрахованих показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого і визначає стратегічну позицію АБ «Сергія Гурмана» на юридичному ринку та пропонує певний набір дій [6].

На рисунку 3.2 відображено стратегічну позицію АБ «Сергія Гурмана» на ринку юридичних послуг.

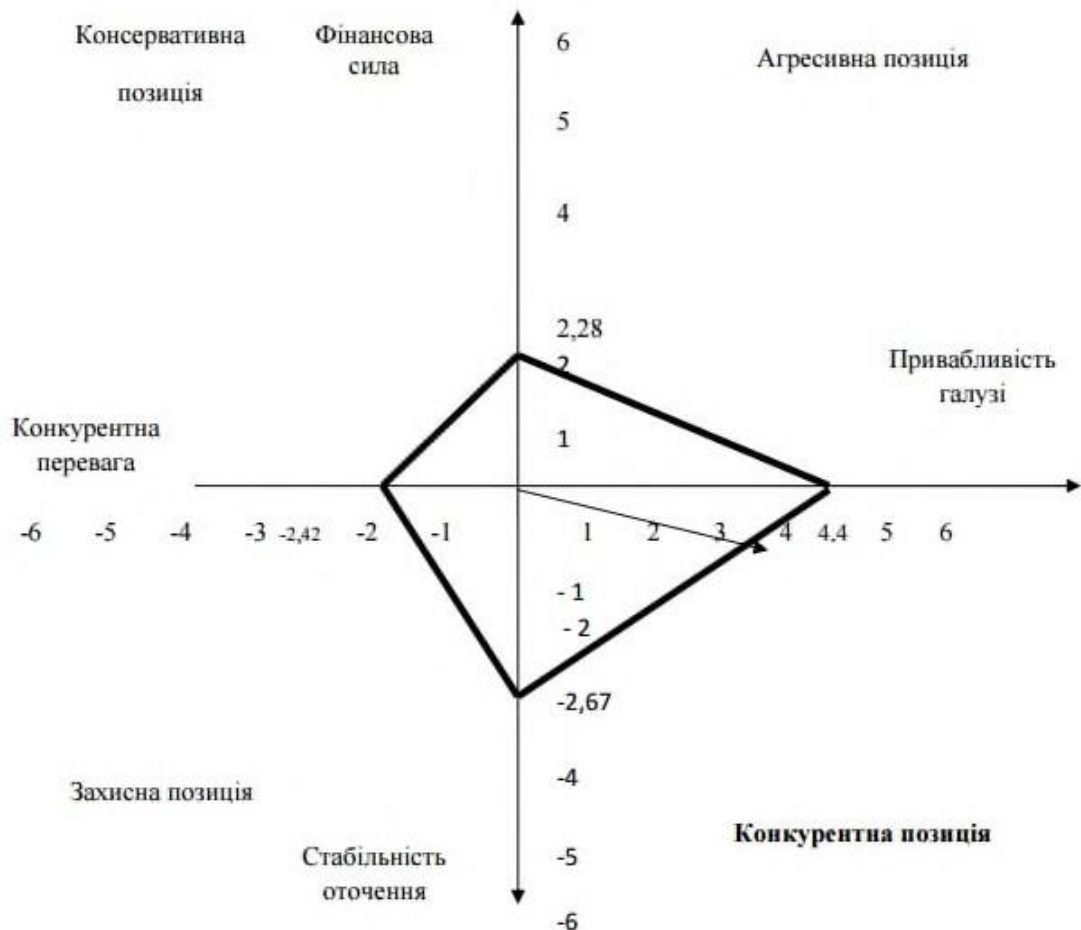


Рисунок 3.2 - Стратегічна позиція АБ «Сергія Гурмана» методом SPACE-аналізу

Стратегічну позицію АБ «Сергія Гурмана» можна охарактеризувати як конкурентну, позиція характерна для привабливих галузей у порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування АБ «Сергія Гурмана» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище бюро.

Рекомендовані стратегії:

- акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення

ринкового потенціалу

- розширення і/або коригування асортименту послуг
- скорочення витрат;
- заходи щодо збереження конкурентної позиції на ринку.

Таблиця 3.1 – Рекомендації з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами АБ «Сергія Гурмана»

| Назва заходу   | Короткий зміст   | Прогнозований результат  |
|--|--|--|
| Розширення асортименту послуг адвоацького бюро         | Введення Практики банківського та фінансового права<br>Практики інтелектуальної власності та конкурентного права | Зростання обсягу наданих послуг, збільшення клієнтської бази, зростання прибутку 27,6 тис.грн. |
| Вдосконалення маркетингових комунікацій                | Проведення рекламної кампанії, розробка власного сайту   | Зростання обсягу наданих послуг, зростання прибутку, збільшення клієнтської бази 33,1 тис.грн. |
| Вдосконалення методики оцінювання конкурентних переваг | Використання методів SWOT, SPACE-аналізу для виявлення загроз та можливостей бюро                                | Підвищення рівня обґрунтованості при оцінюванні конкурентних переваг бюро                      |

### Висновки до розділу 3

Провівши аналіз конкурентного середовища АБ «Сергій Гурман» на юридичному ринку м.Хмельницького та оцінку конкурентних переваг, було виявлено, що головними проблемами АБ є:

- мала широта асортименту юридичних послуг, що обумовлює ризики
- неповне використання потенціалу працівників;
- можливе зменшення обсягу наданих послуг.

З метою розробки рекомендацій, було опрацьовано інформацію про послуги конкурентів, які є у вільному доступі. Аналіз послуг конкурентів виявив, що АБ доцільно розширити асортимент послуг, оскільки АБ поступово розвивається, штат працівників збільшується.

При розширенні асортименту цілями АБ «Сергій Гурман» будуть:

- збільшення абсолютної частки ринку;
- збільшення клієнтів;
- збільшення прибутку;
- мінімізація ризиків, щодо надання однотипних послуг;
- мінімізація спаду продажів у зв'язку з кризою;
- наявність досвіду роботи у інших сегментах юридичного ринку.

Інтернет-сайт, який буде виступати каналом приваблення клієнтів для АБ «Сергій Гурман» має дотримуватися наступних вимог:

1) Клієнтоорієнтованість. Сайт АБ «Сергій Гурман» має працювати на потенційних клієнтів. Швидкість і простота пошуку необхідної інформації, забезпечує полегшення у процесі вирішення проблеми клієнта.

2) Пошук. Багато сайтів не має системи пошуку. Якщо буде сайт-візитка, із 2-3 сторінками, тоді пошук особливо не потрібен. Але бажано розробити систему пошуку, що буде свідчити про клієнтоорієнтованість

3) Навігація. З розвитком сайт починає включати все більшу кількість розділів, і тоді конкретну інформацію буває складно знайти. Якщо розроблена чітка система навігації істотно спростить відвідувачу життя.

4) Активне залучення клієнтів. Деякі власників сайтів вважають, що достатньо лише викласти інформацію на сайт, а відвідувач сам здогадається вийти на зв'язок з ними. Справжня клієнтоорієнтованість починається із активного залучення відвідувача до спілкування. При відвідуванні сайту юридичної фірми, одразу має показатися система зв'язку: номер телефону,

чат на сайті, посилання на сторінки в соціальних мережах, можливість задати питання.

Стратегічну позицію АБ «Сергія Гурмана» можна охарактеризувати як конкурентну, позиція характерна для привабливих галузей у порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування АБ «Сергія Гурмана» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище бюро.

Рекомендовані стратегії:

- акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу
- розширення і/або коригування асортименту послуг
- скорочення витрат;
- заходи щодо збереження конкурентної позиції на ринку.

## ВИСНОВКИ

Конкуренція – це суперництво між окремими суб'єктами господарювання (конкурентами), зацікавленими в досягненні однакової мети. Конкуренція – це процес суперництва між різними учасниками ринкового середовища, яка заснована на використанні конкурентних переваг для досягнення цілей. Використовуючи такий підхід, є можливість охарактеризувати модель поведінки на ринку, передбачення поведінки продавців та покупців на тому чи іншому ринку, а не для опису існуючого положення суб'єктів ринкових відносин. Таке поняття виявляє форми та методи конкурентної боротьби, що постійно вдосконалюються шляхом пошук нових джерел конкурентних переваг.

Конкурентні переваги досить тісно пов'язані з такими поняттями, як конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентний потенціал.

Під конкурентною слід розуміти позицію, яку фірма займає у певній галузі у порівнянні з конкурентами.

Конкурентний статус ототожнюють з таким станом фірми, який включає конкурентний потенціал, ключові компетенції, права та обов'язки, повноваження, які витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку.

Конкурентний потенціал – потенційна можливість зберігати та збільшувати конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Конкурентні переваги є здатністю підприємства у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку за рахунок сформованого конкурентного потенціалу.

Аналіз існуючої наукової літератури, що стосується класифікації конкурентних переваг, доводить, що існує розроблена класифікація конкурентних переваг, але треба враховувати – кожен дослідник в існуючу класифікацію вносить своє бачення цієї проблеми. Науковці розглядають конкурентні переваги з точки зору визначення їх якісної та кількісної

характеристик, формування їх джерел, механізму формування з метою формування та утримання конкурентних переваг, тобто є стратегією. Саме стратегія визначає на яких напрямках доцільно концентрувати свої зусилля, а також передбачає послідовність дій, які потрібно виконати для досягнення істотних конкурентних переваг.

Отже, в сучасних умовах функціонування, кожне підприємство, а особливо юридичні фірми, повинно приділяти увагу оцінюванню конкурентоспроможності, враховувати стадію життєвого циклу фірми. Щоб посилити конкурентну позицію юридична фірма намагається застосувати найкращий метод оцінювання рівня конкурентоспроможності, а також запропонувати ефективні шляхи її підвищення.

Становлення і розвиток ринку юридичних послуг в Україні виступає однією з головних ознак цивілізованого суспільства та правової, соціальної держави, однією з вирішальних передумов стабільності правової та економічної системи на міждержавному, національному та регіональному рівнях, забезпечує гарантію узгодженості реформ в Україні з наявними стратегічними пріоритетами. Важливою тенденцією ринку юридичних послуг в Україні та світі є активізація попиту на комплексні послуги з супроводу проєктів не тільки у правовій, але і в аудиторській та управлінській площині. На сьогоднішній день клієнт вимагає від юридичних фірм не лише послуги з окремих сфер права, але й виконання поточного управління, а інколи навіть прийняття ключових управлінських рішень. Юридичні компанії поступово відходять від вузькопрофільних постачальників правових послуг і переходять у системні консалтингові компанії з широким спектром юридичних продуктів. Інформаційні технології все глибше імплементуються до юридичного ринку як в аспекті розвитку практик, так і клієнтського сервісу.

Згідно даних «50 провідних юридичних фірм України» сукупний дохід за 12 календарних місяців (з 4-го кварталу 2020 року по 3-1 квартал 2021 року) збільшився і досяг майже 7 млрд. гривень. Кількість

новостворених юридичних компаній у 4-му 2022 року продовжує суттєво скорочуватися у порівнянні з таким же 2020 та 2021 роках, а кількість компаній, що закриваються, навпаки, продовжує збільшуватися.

Учасники ринку юридичних послуг України по-різному відреагували на початок війни. Реакція конкретної юридичної фірми/ компанії залежала від особистої реакції її партнерів, від регіонального покриття. Особливо це стосується перших тижнів війни. Винятком були іноземні юридичні компанії, де рішення ухвалювалися в головних офісах за кордоном.

Юридичні компанії завжди дуже залежні від процесів, що відбуваються в країні, адже займаються супроводом. З початком повномасштабного вторгнення структура таких процесів зазнала суттєвих змін. Одразу зник звичний попит, тому що зникла пропозиція: хтось з працівників вступили до лав ЗСУ, деякі пішли у тер оборону, зайнялися волонтерством, частина евакуювалася з небезпечних місць або взагалі вимушено закрили офіси, що опинилися в окупації. Як наслідок – ринок юридичних послуг змінився до невпізнанності.

Кількість клієнтських доручень та обсяг доходу впали майже вдвічі у 2022 році (48% і 46% відповідно – ідеально корелюють між собою). Чисельність юристів та їхня винагорода зменшилась лише на 38% і 36% в середньому по ринку за 2022 рік. Але вже у 2023 році динаміка показників змінилась, почалось зростання.

Становлення і розвиток ринку юридичних послуг в Україні виступає однією з головних ознак цивілізованого суспільства та правової, соціальної держави, однією з вирішальних передумов стабільності правової та економічної системи на міждержавному, національному та регіональному рівнях, забезпечує гарантію узгодженості реформ в Україні з наявними стратегічними пріоритетами. Важливою тенденцією ринку юридичних послуг в Україні та світі є активізація попиту на комплексні послуги з супроводу проєктів не тільки у правовій, але і в аудиторській та управлінській площині. На сьогоднішній день клієнт вимагає від юридичних

фірм не лише послуги з окремих сфер права, але й виконання поточного управління, а інколи навіть прийняття ключових управлінських рішень. Юридичні компанії поступово відходять від вузькопрофільних постачальників правових послуг і переходять у системні консалтингові компанії з широким спектром юридичних продуктів. Інформаційні технології все глибше імплементуються до юридичного ринку як в аспекті розвитку практик, так і клієнтського сервісу.

Згідно даних «50 провідних юридичних фірм України» сукупний дохід за 12 календарних місяців (з 4-го кварталу 2020 року по 3-1 квартал 2021 року) збільшився і досяг майже 7 млрд. гривень. Кількість новостворених юридичних компаній у 4-му 2022 року продовжує суттєво скорочуватися у порівнянні з таким же 2020 та 2021 роках, а кількість компаній, що закриваються, навпаки, продовжує збільшуватися.

Учасники ринку юридичних послуг України по-різному відреагували на початок війни. Реакція конкретної юридичної фірми/ компанії залежала від особистої реакції її партнерів, від регіонального покриття. Особливо це стосується перших тижнів війни. Винятком були іноземні юридичні компанії, де рішення ухвалювалися в головних офісах за кордоном.

Юридичні компанії завжди дуже залежні від процесів, що відбуваються в країні, адже займаються супроводом. З початком повномасштабного вторгнення структура таких процесів зазнала суттєвих змін. Одразу зник звичний попит, тому що зникла пропозиція: хтось з працівників вступили до лав ЗСУ, деякі пішли у тер оборону, зайнялися волонтерством, частина евакуювалася з небезпечних місць або взагалі вимушено закрили офіси, що опинилися в окупації. Як наслідок – ринок юридичних послуг змінився до невпізнанності.

Кількість клієнтських доручень та обсяг доходу впали майже вдвічі у 2022 році (48% і 46% відповідно – ідеально корелюють між собою). Чисельність юристів та їхня винагорода зменшилась лише на 38% і 36% в середньому по ринку за 2022 рік. Але вже у 2023 році динаміка показників

змінилась, почалось зростання.

АБ «СЕРГІЯ ГУРМАНА» надає такі види юридичних послуг: адміністративне судочинство; представництво інтересів; написання позовних заяв; консультації; господарські справи – консультації з гірничого законодавства, кодекс про надра.

Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованих послуг збільшились у 2022 році порівняно з 2021 роком, а як наслідок, зростає і фінансовий результат від реалізації послуг.

У зв'язку із розвитком адвокатського бюро, у 2022 році збільшилась чисельність працівників на 1 юриста та секретаря (помічника).

Середня заробітна плата також зростає, що пов'язано із зростанням заробітної плати в даній сфері.

Середній дохід на партнера є дещо більшим, ніж середній прибуток на юриста, але у 2022 році ці показники зменшились, що пов'язано із залученням ще одного юриста.

Конкурентними перевагами АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» перед конкурентами є: кваліфікований персонал, зважена цінова політика.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» є новим підприємством, що тільки намагається розвиватися. Але вже має свою клієнтську базу у місті Хмельницький.

АБ «СЕРГІЙ ГУРМАН» займає досить своє місце серед зазначених конкурентів, але має недостатній асортимент послуг, який пропонується розширити.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Конкуентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2015. - 470 с.
2. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. Дата оновлення: 13.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
3. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. № 2, 2017. С. 223-230
4. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкуентоспроможність продукції підприємства: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск № 14. С.288-293.
5. Гаркуша Н.М., Сідорова Т.О. Руденко І.В. Діагностика конкурентоздатності продукції підприємства. БізнесІнформ. 2014. № 5. С. 251-255
6. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект ХХІ. 2017. № 1. С. 66-71.
7. Крисько Ж.Л. Сутність конкурентоспроможності через вивчення природи конкуренції. Економічна теорія та історія економічної думки. 2018. Випуск 22. С. 22-26.
8. Ляшевская В.И. Оцінка довгострокових стратегічних можливостей підвищення конкурентоспроможності продукції України // Мельник Т.А. Лобач К.В. Методи визначення платоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. Вип. 21. С.3-13. БізнесІнформ. 2015. № 12. С. 36-36.
9. Мельник Т.А. Лобач К.В. Методи визначення платоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. Вип. 21. С.3-13.
10. Новікова Н., Зубко Т. Конкуентоспроможність у системі

економічного потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 3. С. 64-81.

11. Пасічник І. Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції. БізнесІнформ. 2016. № 1. С. 316-320.

12. Прокопенко О.В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістове наповнення. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. №3. С.407- 414.

13. Родак О.Ф. Дослідження питань конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія Економічні науки. Науковий журнал. 2015. № 2. С.107-113.

14. Скупейко В.В. Сутнісно-змістова характеристика поняття конкурентоспроможність підприємства». Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. 2017. С.112-115

15. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С.177-185.

16. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С.60- 67.

17. Чумак Л.Ф., Литвиненко М.О. Сучасні шляхи вдосконалення системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. БізнесІнформ. 2017. № 3. С. 213-218.

18. Смолін І.В. Функціональна конкурентоспроможність підприємства: поняття, призначення, інструментарій оцінювання. URL: <http://projects.dunehd.com/handle/2010/34389>

19. Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм// <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnikiv-yuridichnih-firm.html>

20. Шевченко Л.С. Конкурентне управління юридичною фірмою// Економічна теорія та право. – 2016. – № 3(26). – 113-119

21. Марченко О. С. Стратегії управління юридичним бізнесом у контексті інтегрованого підходу// [https://dSPACE.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15801/1/Marchenko\\_75-82.pdf](https://dSPACE.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15801/1/Marchenko_75-82.pdf)

22. TOP 50 юридичних фірм 2021// [https://pravo.ua/wp-content/uploads/2021/12/TOP-50\\_2021280kh335\\_PRINTUAEND\\_2.pdf](https://pravo.ua/wp-content/uploads/2021/12/TOP-50_2021280kh335_PRINTUAEND_2.pdf)

23. Огляд ринку юридичних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kuluar.com.ua/2016/03/31/ohlyad-ryнку-yurydychnyh-posluh-ukrajiny>.

24. Бутовченко К. Форум звернув увагу на 4 основні тенденції розвитку ринку правничих послуг [Електронний ресурс] / К. Бутовченко // Закон і бізнес. – 2016. – 5–11 берез. – режим доступу: [http://zib.com.ua/ua/122130-nazvano\\_4\\_osnovni\\_tendencii\\_rozvitku\\_rinku\\_yuridichnih\\_poslu.html](http://zib.com.ua/ua/122130-nazvano_4_osnovni_tendencii_rozvitku_rinku_yuridichnih_poslu.html).

25. Венгрияк Х. Адаптація роботи в часи великих змін [Електронний ресурс] / Х. Венгрияк // Юрид. газ. – 2015. – 7 серп. – режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/adaptaciya-roboti-v-chasi-velikih-zmin.html>.

26. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту : наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. – Х. : Право, 2015. – 204 с.

27. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України // Відом. Верхов. ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64. – режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

28. Про адвокатуру та адвокатську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України // Відом. Верхов. ради України. – 2013. – № 27. – Ст. 282. – режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5076-17>.

29. Конкурентна протитвага. Дискусія [Електронний ресурс] // Укр. юрист. – 2015. – № 7–8. – режим доступу: <http://www.ukrjurist.com/?article/362>.

# ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Визначення терміну «конкуренція»

| Автор<br>1   | Визначення<br>2   |
|--|---|
| Ч. Хемпден-Тьорнер, А. Тромпенаарс                 | змагання та співпраця одночасно, що ведуть до пізнання важливих технологій, потреб та вимог клієнтів  |
| Й. Шумпетер  | виступає джерелом інновацій, впровадження нових технологічних рішень, суперництво старого з новим, лише з появою нових видів сировини, нових технологій, нових організаційних форм, нових товарів/ послуг, нових ринків |
| П.Діксон   | відображає продуктивність та ефективність підприємства щодо конкурентів. Продуктивність пов'язана із утримованою часткою ринку і доходністю, ефективність - зі швидкістю зворотної реакції                              |
| П. Хейне   | визначає як прагнення/бажання щонайкраще задовольнити критерії доступу до різних рідких благ  |
| Є. Діхтіль   | боротьба за досягнення найкращих результатів  |
| Ф. Найт  | як певна ситуація, в якій досить багато конкуруючих одиниць та вони незалежні   |
| Фрідріх А. фон Хайек                               | це процес, за допомогою якого люди можуть одержувати та передати знання   |
| К.Р. Макконел, С.Л. Брю                            | наявність на ринку досить значної кількості незалежних конкуруючих одиниць, наявна можливість для всіх покупців і продавців в будь який момент вільно виходити на ринок, а також залишати його                          |
| В. Винокуров                                       | здатність підприємства проводити успішну конкурентну боротьбу, вміти їй успішно протистояти. Конкурентоспроможність визначають її порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших               |
| М. Портер  | динамічний процес, що розвивається, мінливе середовище, де з'являються нові товари, нові можливості в просування товару, нові операційні процеси та ринкові сегменти  |
| О. Тіщенко, О. Головка                             | Здатність фірми до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання наявних і новостворених переваг у процесі реалізації стратегії конкурентних переваг   |
| Г.Л. Азоев   | суперництво на ринку між окремими юридичними або фізичними особами, які зацікавленими в досягненні схожої мети  |
| Г. Кіперман  | здатність протистояти на ринку товаровиробникам і постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволеності споживачів, так й за ефективністю виробничо-господарської діяльності                                  |
| С.В.Мочерний                                       | боротьба між виробниками (продавцями) за найбільш вигідні умови виробництва й збуту товарів і послуг, за отримання максимальних прибутків   |
| О. Кузьмін, Н.І. Горбаль                           | здатність досягати основних конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку   |
| А.Ю. Юданов  | боротьба суб'єктів господарювання за обмежену вагу наявного платоспроможного попиту споживачів, що відбувається на недоступних сегментах ринку  |
| Р.А.Фатхутдинов                                    | процес управління підприємства своїми основними конкурентними перевагами для отримання перемоги і/або досягнення конкурентних цілей за задоволення різних об'єктивних і/або суб'єктивних потреб в межах законодавства   |
| А.В. Єрмак   | характерне для товарного виробництва змагання між, окремими конкурентами, які зацікавлені у найбільш вигідних умовах виробництва і просування товарів та послуг   |
| Закон України «Про захист економічної конкуренції» | змагання між різними суб'єктами господарювання із метою отримання переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого фірми мають можливість обирати між різними продавцями, покупцями, а                      |

|  |  |
|--|--|
|  | певний суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів та послуг на ринку |
|--|--|

\*сформовано автором [1-4, 11-14,17-19]

Таблиця А.2 – Тракткування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

| Автори                     | Визначення  |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Г.М. Скудар                | багатогранна економічна категорія, що може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни, між країнами. Конкурентоспроможність обумовлена політичними, економічними, соціальними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках   |
| М. Портер                  | порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні із наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами  |
| А. Яновський               | є багаторівневою категорією, яка передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (наукових розробок, виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, маркетингу)  |
| М.О. Єрмолов               | відносну характеристику, що характеризує відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення власними товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так й за ефективністю виробничої діяльності»   |
| А. Маренич,<br>І. Астахова | комплексна характеристика діяльності фірм, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності й дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами  |
| С. Ярошенко                | фірми можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії і/або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку та отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників |
| Л.М.<br>Калашникова        | комплексне поняття, яке характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою й глибиною асортименту, який потрібен суспільством або окремим його членам, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми          |
| Г.Л. Азоєв                 | здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку   |

|                  |  |
|------------------|--|
| П.К. Канінський  | здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого і/або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції   |
| М.І. Перцовський | можливість проведення ефективної господарської діяльності, її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку   |
| П.Ю. Беленький   | є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів |

\*сформовано [6,9,11,13, 16-19,21]

Таблиця А.3 - Визначення поняття «конкурентна перевага»

| Автор             | Зміст поняття   |
|-------------------|---|
| Н.Г.Агеєва        | Конкурентна перевага - це становище фірми на ринку, що дозволяє їй подолавши сили конкуренції приваблювати до себе покупців. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах бізнесу   |
| М. Портер         | Конкурентна перевага - перевага, висока компетентність фірми в будь-якій області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами. Фактором конкурентної переваги є конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми. Фактори можуть бути тактичними і стратегічними |
| Р. А. Фатхутдінов | Конкурентна перевага - це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє фірма і яка дає їй перевагу перед конкурентами  |
| Т.П.Данько        | Конкурентна перевага - це позитивно значимі в якісному відношенні лінії поведінки фірми, які за різними параметрами забезпечують її переваги над конкурентами   |
| Ж.Ж.Ламбен        | Конкурентна перевага - це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами   |

Таблиця Б.1 - Фактори, які визначають фінансову силу аграрного підприємства АБ «Сергія Гурмана»

| Фактор                           | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |              |
|----------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|--------------|
|                                  |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    | 6            |
| Фінансова сила                   | Незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Ліквідність                      | Незбалансована                     | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Ступінь задоволеності в капіталі | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Висока       |
| Платежі на користь фірми         | Малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Великі       |
| Легкість виходу з ринку          | Важко                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Легко        |
| Ризикованість бізнесу            | Висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Низька       |
| Оборотність запасів              | Повільна                           | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Швидка       |

Таблиця Б.2 - Фактори, які визначають конкурентні переваги АБ «Сергія Гурмана»

| Фактор                              | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |              |
|-------------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|------------------------------------|--------------|
|                                     |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                    | 6            |
| Ринкова частка                      | Мала                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Якість продукту                     | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Збалансована |
| Стадія ЖЦТ                          | Пізня                              | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Висока       |
| Прихильність споживачів             | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Великі       |
| Використання виробничих потужностей | Мінімальне                         | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Легко        |
| Технологічні know-how               | Малі                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Низька       |
| Ступінь вертикальної інтеграції     | низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                                  | Швидка       |

Таблиця Б.3 - Фактори, що визначають привабливість ринку юридичних послуг

| Фактор                 | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                        |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                    |
| Потенціал росту        | низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Високий                            |
| Потенціальний прибуток | Низький                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Високий                            |
| Фінансова стабільність | Низька                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Висока                             |
| Використання ресурсів  | Неефективне                        | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Ефективне                          |
| Капіталоємність        | висока                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | низька                             |

Таблиця Б.4 - Фактори, що визначають стабільність оточення

| Фактор                         | Якісне визначення оцінки в 0 балів | Оцінка |   |   |   |   |   |   | Якісне визначення оцінки в 6 балів |
|--------------------------------|------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------|
|                                |                                    | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                                    |
| Технологічні зміни             | Багато                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Небагато                           |
| Варіація попиту                | Велика                             | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Мала                               |
| Розкид цін конкуруючих товарів | Великий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Малий                              |
| Тиск конкурентів               | Високий                            | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Низький                            |
| Бар'єри для входження на ринок | Мало                               | 0      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Багато                             |
| Еластичність попиту (за ціною) | Еластичний                         |        |   |   |   |   |   |   | Нееластичний                       |

Джерело: розроблено автором