

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра - менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: Організаційна структура та управління в юридичній компанії

ШИФР КРБ. МІЛ.1.164-03.1.33

_____ Здобувач Олександр РЯБЕЦЬ

Керівник _____ к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06.2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри Седікова І.О.

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача(ки)

Рябця Олександра

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Організаційна структура та управління в юридичній компанії» затверджено наказом по академії від 10.04.2023 р. № 164-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____ р.

3. Вихідні дані роботи: форми річної звітності підприємства, літературні, періодичні видання, всевітня мережа Internet.

4. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичний контекст формування організаційної структури та управління на підприємстві. 1.1. Сутність організаційної структури та управління. 1.2. Методика формування організаційної структури та управління на підприємстві. 1.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління. Розділ 2. Оцінка ефективності організаційної структури та управління в ПП «Юридичний партнер». 2.1. Характеристика діяльності ПП «Юридичний партнер» на основі аналізу ринку юридичних послуг. 2.2. Аналіз фінансового стану ПП «Юридичний партнер» на основі ключових фінансових показників. 2.3. Оцінка організаційної структури та управління ПП «Юридичний партнер». Розділ 3. Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури ПП «Юридичний партнер». 3.1. Комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер» 3.2. Стратегічні напрями міжнародного масштабування ПП «Юридичний партнер» 3.3. Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер». Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 15, рисунків – 25.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль	Юлія ЛЕВЧУК		

6. Дата видачі завдання _____ р. Керівник _____

Завдання прийняв до виконання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02.-07.04.24.	виконано
2	Захист звіту практики	08.04.-09.04.24	виконано
3	Розробка I та II розділів	10.04.-01.05.24	виконано
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05.-14.05.24	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05.-18.05.24	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05.-22.05.24	виконано
7	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05.-27.05.24 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	28.05.-27.05.24 р.	виконано
9	Перевірка роботи на плагіат		виконано
10	Малий захист та доробка роботи по результатам малого захисту	05.06.-11.06.24 р.	виконано
11	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06.-17.06.24 р.	виконано
12	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06.-27.06.24 р.	виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.-27.06.24 р.	виконано

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач _____

АНОТАЦІЯ

Рябець Олександр. Організаційна структура та управління в юридичній компанії. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеській національний технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2023.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання формування організаційної структури та управління, що найкраще підходить для юридичної компанії.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визнано об'єкт, предмет і методичну базу дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У *першому розділі* **«Теоретико-методичний контекст формування організаційної структури та управління на підприємстві»** досліджено теоретичну базу формування організаційної структури, сутність організаційної структури та управління на підприємстві, досліджено оцінку організаційної структури та управління.

У *другому розділі* **«Оцінка ефективності організаційної структури та управління в ПП «Юридичний партнер»** досліджено характеристику діяльності ПП «Юридичний партнер». Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності та організаційної структури ПП «Юридичний партнер».

У *третьому розділі* **«Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури ПП «Юридичний партнер»»** запропоновано комплекс пропозицій покращення організаційної структури на ПП «Юридичний партнер». Досліджено стратегічні напрями міжнародного масштабування.

Здійснено оцінку ефективності впровадження щодо покращення організаційної структури та міжнародного масштабування.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури та управління, також запропоновано стратегічні напрями міжнародного масштабування.

Ключові слова: організаційна структура, міжнародне масштабування, юридичні послуги, ринок юридичних послуг, юридичні практики, підприємства, юридичні компанії, структура управління, апарат управління.

SUMMARY

Alexandr Riabets. Organizational structure and management in a law firm. Masters qualification work for the Master's degree in the specialty 073»Management». Odessa National Technological University, MMiPU, Department of Management and Logistics, Odessa, 2023.

The qualifying master's thesis deals with the issue of forming an organizational structure and management that is best suited for a law firm.

To begin with the introduction, the relevance of the topic of the master's thesis was substantiated there, the connection of the work with scientific topics is revealed, the purpose and objectives of the research are formulated, the object, subject and methodological base of the research are recognized, the scientific novelty and practical significance of the results obtained are reflected.

As to the first section, «Theoretical and Methodological Context of Formation of Organizational Structure and Management at an Enterprise», the author examines the theoretical basis for the formation of organizational structure, the essence of organizational structure and management at an enterprise, and the assessment of organizational structure and management.

In the second section, «Evaluation of the effectiveness of organizational structure and management in PE «Legal Partner», the characteristics of PE ‘Legal Partner’ are studied. An analysis of the indicators of financial and economic activity and organizational structure of PE «Legal Partner» is carried out.

In the third part of work, «Proposals for optimization of the organizational structure of PE «Legal Partner», a set of proposals for improving the organizational structure of PE «Legal Partner» is proposed. The strategic directions of international scaling are investigated. The effectiveness of the implementation of improving the organizational structure and international scaling is evaluated.

Based on the results of the master's qualification work, a theoretical generalization was carried out and a set of proposals for improving the organizational structure and management was proposed, as well as strategic directions for international scaling.

Keywords: organizational structure, international scaling, legal services, legal services market, legal practices, enterprises, law firms, management structure, management apparatus.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організаційної структури та управління	11
1.2. Методика формування організаційної структури та управління на підприємстві.....	21
1.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління	30
Висновки до розділу 1	41

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ В ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР»

2.1. Характеристика діяльності ПП «Юридичний партнер» на основі аналізу ринку юридичних послуг.....	42
2.2. Аналіз фінансового стану ПП «Юридичний партнер» на основі ключових фінансових показників	51
2.3. Оцінка організаційної структури та управління ПП «Юридичний партнер»	66
Висновки до розділу 2	83

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР»

3.1. Комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер»	84
3.2. Стратегічні напрями міжнародного масштабування ПП «Юридичний партнер».....	92
3.3. Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер».....	103
Висновки до розділу 3	113

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Формування та розвиток організаційної структури підприємства потребує розробки оптимізаційних заходів для покращення управління та взаємодії в колективі, а також налагодження механізмів управління на всіх рівнях для підвищення ефективності роботи.

Організаційна структура є ключовим елементом управління підприємством, що включає визначення мети, функцій та процесу управління, а також розподіл обов'язків серед працівників.

Під час економічної кризи зміни в управлінських структурах повинні створити умови для виживання організації шляхом ефективнішого використання ресурсів, зниження витрат і кращої адаптації до зовнішніх умов. Незалежно від причин реорганізації, вона має бути спрямована на розширення повноважень нижчих рівнів управління та підвищення продуктивної і економічної самостійності підрозділів. Успішний розвиток бізнесу потребує створення відповідних умов для реалізації стратегії, постановки цілей, формування організаційної структури та прийняття управлінських рішень для оцінки ефективності діяльності.

Однією з ключових задач компанії є вибір оптимальної організаційної структури, яка найбільш точно відповідає її цілям та завданням, враховуючи існуючі та очікувані умови ведення бізнесу, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегію компанії. Організаційна структура відіграє ключову роль у загальному механізмі управління, відтінки якої відображають виробничо-господарські відносини, сприяючи прогресу підприємства.

Актуальність дослідження, розглянуті недоліки, а також теоретичні та практичні потреби у вирішенні проблеми оптимізації організаційної структури стали важливими факторами вибору теми даної дипломної роботи, визначаючи її мету та завдання.

Метою цієї роботи є формулювання теоретичних положень і методичних рекомендацій з питань формування та впровадження оптимізації організаційної структури.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі були сформовані та успішно вирішені такі завдання:

- дослідити сутність організаційної структури та управління на підприємстві;
- проаналізувати методики формування організаційної структури та управління на підприємстві;
- дослідити оцінку ефективності організаційної структури управління підприємством;
- проаналізувати характеристику діяльності та фінансового стану компанії ПП «Юридичний партнер»;
- дослідити організаційну структуру ПП «Юридичний партнер»;
- визначити комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер»;
- дослідити стратегічні напрями міжнародного масштабування ПП «Юридичний партнер» з метою зростання прибутковості компанії;
- оцінити ефект впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми оптимізації організаційної структури підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління підприємством та формування його організаційної структури/

Методи дослідження. При написанні даної роботи застосовувалися такі методи: монографічний – при дослідженні сутності організаційної структури та управління; порівняння – для зіставлення фактичних даних за окремі періоди і роки; графічний – для наочного відображення аналізу даних підприємства; рядів динаміки – для зображення стану розвитку ринку .

Джерела дослідження. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної науки, основні положення теорії менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Інформаційну базу дослідження склали монографії та інші наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, а також дані системи статистичного, оперативного та управлінського обліку юридичних підприємств, електронні бази даних і знань.

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає в тому, що автором розроблено вихід на міжнародний ринок ПП «Юридичний партнер», а саме відкриття філіалу у м. Кишині Республіки Молдова з подальшим розширення у Румунії.

Робота виконана на замовлення ПП «Юридичний партнер» відповідно до листа № 03-03/24 від 01.03.2024.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто та схвалено на таких студентських науково-практичних конференціях:

Публікації. Рябець О.М., Дрозюк В.І. Вплив нормативно-правового забезпечення цифровізації на адміністрування бізнес-процесів. Наукові перспективи: журнал. 2024. № 5(47), 2024. С.1784 (див. додаток Б)

Рябець О.М., Таранова Д.Ф. Перспективи цифрової трансформації бізнес-процесів на підприємствах Матеріали VI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді» квітень 2024 року м. Одеса, Одеський національний технологічний університет. (див. додаток В)

Лист ПП «Юридичний партнер» № 03-03/24 від 01.03.2024 (див. додаток Г)

Основний зміст роботи викладений на 107 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі містить 15 таблиць, 25 рисунків. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 104 найменувань та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організаційної структури та управління

Структура управління - це організаційне явище, яке забезпечує єдність всіх бізнес-процесів. Вона включає в себе розподіл, координацію, співробітництво та делегування обов'язків між різними підрозділами та керівними органами. Формування відносин, пов'язаних з виконанням завдань і розподілом влади, грає важливу роль в цьому процесі.

Для вибору найбільш успішної організаційної структури управління для будь-якого виду бізнесу необхідно проаналізувати основні функціональні аспекти.

Організаційна структура підприємства - це система, яка визначає спосіб побудови та функціонування підприємства для досягнення його цілей. Ця система відображає внутрішню організацію підприємства та взаємозв'язки між його частинами.

Розподіл обов'язків між різними рівнями персоналу - від звичайних працівників до вищих менеджерів - базується на двох основних типах організаційних структур управління: вертикальній (ієрархічній) та горизонтальній (мережевій). Організаційна структура є ключовим поняттям управління підприємством, оскільки вона визначає мету, функції та процеси управління, а також розподіл обов'язків між менеджерами.

Варто дослідити погляди різних авторів на термін «організаційна структура», оскільки існує широкий спектр підходів до його визначення. Це поняття охоплює різні аспекти, такі як ієрархія, розподіл повноважень, комунікаційні процеси та методи управління. Для кращого розуміння та

порівняння поглядів різних дослідників доцільно систематизувати їх в єдину таблицю. Різноманіття підходів можна розглянути у табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Погляди різних авторів на термін «організаційна структура»

Автор	Визначення терміну «організаційна структура»
І. Борисенко, Н. Дикань [1]	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.
О. Кузьмін, О. Мельник [2]	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та забезпечують управління організацією.
Л. Скібіцька, О. Скібіцький [3]	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.
Н. Мартиненко [4]	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства.
Л. Дідковська [5]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці.
Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. [6]	Сукупність елементів (структурних підрозділів) і зв'язків між ними з урахуванням рівнів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, відносин керівництва з персоналом, формування внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків.
Алексеева В. [7]	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток і функціонування як єдиного цілого.
Білецька В. О. [8]	Одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними і співробітниками організації. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Джерело: створено на основі [1-8]

Окрім українських дослідників, багато іноземних вчених вивчали сутність організаційної структури управління закладом. Серед них можна зазначити П. М. Блау, Дж. Вербель, О. С. Волкер, Д. Гервін, Р. Девар, Р. Жермен, Г. Колодний, Р. В. Рукерт, Р. Е. Уолтон, які розглядають організаційну структуру як спосіб розподілу відповідальності та влади, при

цьому організація та робочі процедури виконуються працівниками підприємства. [9-13].

На думку В. А. Томпсона, організаційна структура відображає внутрішні відносини, авторитет та засоби комунікації [14]. Подібно до цього, Дж. М. Голдгабер, Х. С. Денніс та Дж. М. Річетто визначають організаційну структуру як «мережу взаємозв'язків, що присутні в організації» [15].

За висловлюванням А. Монаваряна, Н. Асгарі та М. Ашена, організаційна структура формує основу взаємин на робочих місцях, системах та в операційних процесах, встановлюючи зв'язки між людьми та їх групами для досягнення цілей закладу. Вони розглядають організаційну структуру як сукупність методів, спрямованих на розподіл завдань та їх координацію [16].

Аналізуючи вищезазначену інформацію, можна зробити висновок, що більшість вчених вважають, що організаційна структура управління підприємством - це певна сукупність підрозділів, які встановлюють управління організацією; деякі дослідники вбачають, що структура управління є формою взаємодії елементів управління.

Однак друга група авторів розглядає організаційну структуру підприємства як систему управління підприємницькою діяльністю, у якій органи виконують визначені функції керівництва. Ця група також розглядає структуру як систему підпорядкування між організаційними підрозділами та керівниками, які відповідають за різні аспекти управління підприємницькою діяльністю.

Отже, узагальнюючи, можна сказати, що організаційна структура управління - це один з ключових складових внутрішнього середовища підприємства. Вона встановлює: розподіл завдань між відділами та підрозділами підприємства; рівень компетентності відділів та підрозділів у вирішенні специфічних проблем; загальну взаємодію між відділами та підрозділами.

Організаційна структура розробляється з урахуванням потреб у тривалому забезпеченні конкурентоздатності, ефективності та оптимального організаційного управління.

Планування структури управління на підприємстві повинно враховувати не лише бажання керівництва, але й спиратися на конкретні принципи побудови. Таким чином, при розробці організаційних структур управління рекомендується керуватися наступними загальними принципами:

1. Організаційна структура повинна точно відображати стратегію, цілі і завдання, які покладені перед підприємством. Цей принцип обумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію або напрямок діяльності підприємства. Проте не рекомендується проектувати організаційну структуру лише на основі жорстких цілей, оскільки це може обмежити можливості підприємства у розвитку та адаптації до змін, які є необхідними у контексті ринкової економіки.

2. Організаційна структура повинна бути віддана підпорядкуванню виробництву та відповідати його потребам. Дотримання цього принципу сприятиме зменшенню витрат на управлінський апарат.

3. Для досягнення раціонального розподілу навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та стимулювання творчої складової при їх виконанні, необхідно забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками.

4. При створенні організаційних структур обов'язково береться до уваги посадові повноваження та рівень відповідальності кожного працівника чи органу управління.

5. Організаційна структура має відповідати фактичному стану зовнішнього середовища організації.

6. Організаційна структура має дотримуватися принципу правової регламентації. Цей аспект зазвичай втілюється через встановлення ефективних комунікаційних та інформаційних систем у внутрішній структурі організації.

7. Один з ключових принципів проектування організаційних структур полягає у забезпеченні економічності. Це означає, що виконання завдань всією структурою або окремими її складовими повинно здійснюватися з мінімальними витратами на управлінський апарат та ефективним використанням трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства [21].

У теорії управління існує поділ типів організаційних структур управління залежно від характеру взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами. Цей поділ включає дві основні групи: механістичні та адаптивні структури. Механістичні структури відрізняються жорсткою регламентацією розподілу повноважень, чіткою структуризацією та високим рівнем формалізації. З іншого боку, адаптивні структури є більш гнучкими, з менш чіткими межами управління та децентралізованим процесом прийняття рішень.

Основними типами механістичних структур є лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна.

У лінійній структурі всі управлінські функції концентруються під одним керівництвом (рис. 1.1). Практично всі взаємозв'язки у цій структурі вертикальні (тобто відбуваються по ланцюжку підпорядкування). Зазвичай лінійну структуру застосовують на невеликих підприємствах.

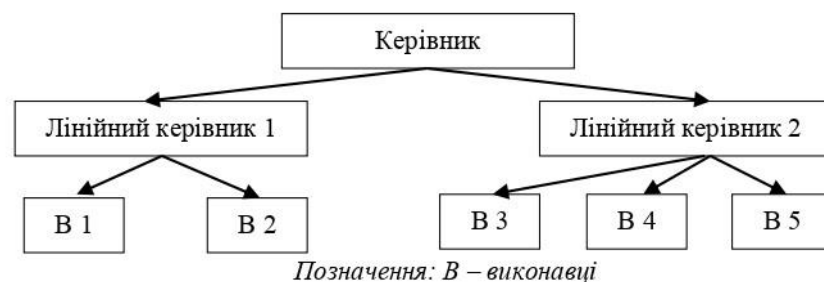


Рис. 1.1. Лінійна структура управління

Джерело: [70]

Переваги лінійної структури управління включають наступне:

- забезпечення єдиноначальності, де кожен працівник підпорядковується лише одному лінійному керівнику;

- одноосібність у повноваженнях для ухвалення рішень;
- чіткий розподіл обов'язків та повноважень;
- швидкий процес ухвалення рішень.

У той же час, лінійна структура має свої недоліки:

- високе навантаження на керівників, особливо на вищому рівні;
- вимагається висока кваліфікація у керівників;
- виявляється негнучкість;
- не придатна для масштабування підприємства. [19]

Функціональна організаційна структура управління полягає у розподілі управлінських функцій між різними функціональними відділами (рис. 1.2.). Кожен з цих відділів отримує завдання та вказівки від кількох керівників з різних функціональних галузей. Хоча така організаційна структура може бути застосована в середніх підприємствах, на сьогодні вона не є широко поширеною.

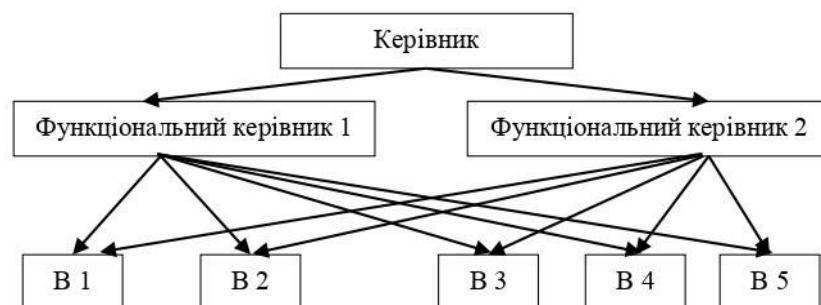


Рис. 1.2. Функціональна структура управління

Джерело: [70]

Функціональна структура управління має такі переваги:

- висока кваліфікація функціональних керівників;
- розширення можливостей керівників на вищому рівні шляхом делегування частини повноважень функціональним керівникам;
- можливість централізованого контролю за виконанням стратегічних рішень;

- підвищення ефективності у виконанні типових та повторюваних завдань;

- збільшення швидкості реагування на зміну обставин.

Однак у функціональній структурі також існують свої недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;

- складність у встановленні та підтримці взаємозв'язків між функціональними службами;

- подвійне підпорядкування виконавців;

- зменшення рівня відповідальності через подвійне підпорядкування. [20]

Для вирішення недоліків лінійної та функціональної структур була розроблена лінійно-функціональна структура, яка поєднує найкращі аспекти обох попередніх варіантів.

Лінійно-функціональна структура передбачає створення функціональних служб, які не мають прямого контакту з виконавцями, але відповідають за формування управлінських рішень для лінійних керівників та надають методичну підтримку виконавцям (рис. 1.3).

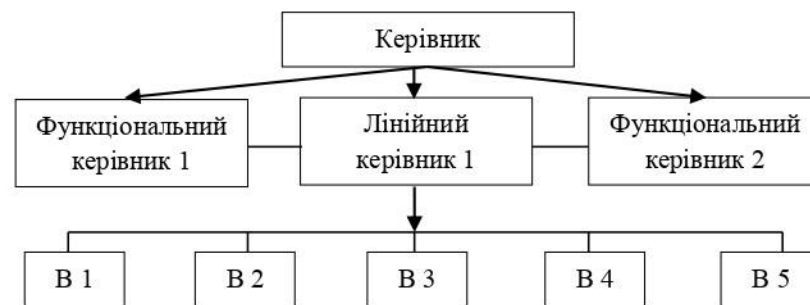


Рис. 1.3. Лінійно-функціональна структура управління

Джерело: [70]

Застосування такої структури найбільш доцільне в умовах масового виробництва з невеликими змінами у асортименті. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної, але має свої недоліки: обмежена гнучкість, повільний процес прийняття рішень, велика кількість управлінських рішень та централізоване керівництво, що може призвести до низького рівня координації між функціональними підрозділами. [20]

У великих виробничих умовах з великими масштабами діяльності, різноманітним асортиментом продукції, яка часто не пов'язана між собою технологічним циклом, та значною кількістю територіальних структурних підрозділів, доцільним є впровадження дивізійної структури управління.

Дивізійна структура передбачає виокремлення в структурі підприємства підрозділів з високим рівнем автономії. Керівники цих підрозділів мають широкі повноваження у прийнятті рішень, що визначають діяльність конкретного підрозділу. Виділення автономних підрозділів може здійснюватися за такими критеріями:

- типами продукції (керівники відповідають за виробництво певних типів продукції);
- групами споживачів (керівники відповідають за задоволення потреб конкретних груп споживачів);
- територіальною приналежністю (за місцем розташування підрозділів).

Модель спрощеної дивізійної структури наведено на рис. 1.4.

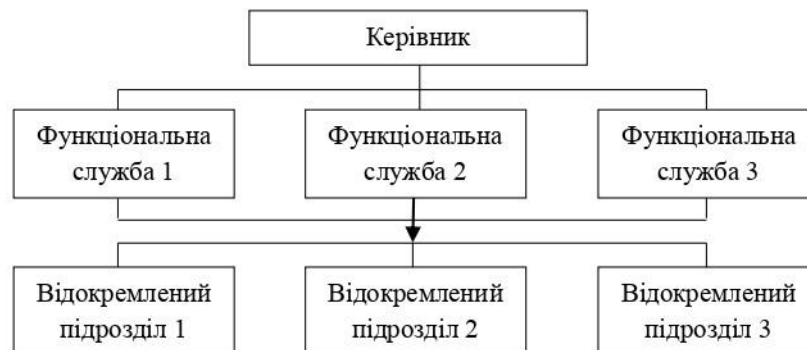


Рис. 1.4. Дивізійна структура управління

Джерело: [70]

Дивізійна структура відзначається наступними перевагами: значний ступінь автономії підрозділів у проведенні операційної діяльності; можливість зосередження вищого рівня керівництва на стратегічних питаннях; підвищення якості управлінських рішень завдяки спеціалізації. [20]

Головними недоліками дивізіональної структури є: повторення управлінських функцій, що призводить до збільшення витрат на управління; внутрішня конкуренція між підрозділами за доступ до ресурсів.

Організаційні структури, які адаптуються, відрізняються великою гнучкістю. Основними типами адаптивних структур є проектна та матрична.

Проектна структура управління застосовується у підприємствах, які здійснюють реалізацію конкретних проектів. Ця структура зазвичай є тимчасовою та передбачає утворення проектної команди на період виконання проекту в межах існуючої організаційної структури управління. Зазвичай команда складається з 5-10 спеціалістів, які, після завершення проекту, можуть повертатися до своїх постійних підрозділів або переходити до нових проектів. Основними перевагами цієї організаційної форми є високий рівень спеціалізації, швидкість прийняття рішень та гнучкість. Однак недоліком є складність у підборі персоналу, оскільки працівники повинні мати високу кваліфікацію та бути готові до періодичної ротації.

Матрична структура управління здобула значну популярність серед багатьох міжнародних корпорацій завдяки своїй здатності об'єднувати переваги спеціалізації за функціональним принципом та орієнтацію на результативність за дивізіональним принципом. Ця структура поєднує найкращі характеристики обох підходів, забезпечуючи гнучкість та ефективність управління. Основною особливістю матричної структури є те, що на постійну лінійно-функціональну структуру накладаються тимчасові проектні групи, створені для виконання конкретних завдань або досягнення певних результатів.

У таких групах спеціалісти з різних функціональних відділів об'єднуються для спільної роботи над проектом. Це дозволяє максимально використовувати їхні знання та навички, одночасно забезпечуючи координацію та співпрацю між різними підрозділами компанії. Завдяки цьому підходу підвищується оперативність прийняття рішень, гнучкість у реагуванні

на зміни в зовнішньому середовищі та ефективність використання ресурсів (рис. 1.5.).

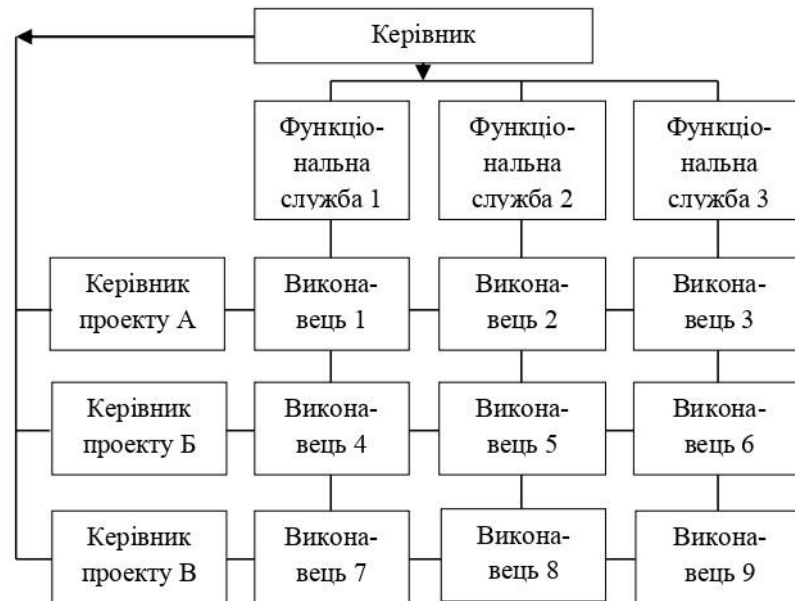


Рис. 1.5. Матрична структура управління

Джерело: [70]

Основні переваги матричної структури полягають у такому: вона демонструє високий рівень гнучкості та здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі; вона володіє ефективними механізмами координації ресурсів і проектів; вона дозволяє одночасно втілювати кілька проектів; вона забезпечує розподіл обов'язків та повноважень між функціональними і проектними керівниками.

Серед недоліків матричної структури можна відзначити такі аспекти: обмежена область застосування; можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними і проектними керівниками під час розподілу повноважень; ризик виникнення непродуктивних затримок через необхідність забезпечення ефективної комунікації; складність впровадження в кризових ситуаціях. [17]

Таким чином, кожен з варіантів організаційних структур управління має свої плюси, мінуси і характеристики їхнього використання. Тому підприємства при формуванні організаційної структури повинні враховувати:

розмір підприємства; наявність філій; завантаженість, пов'язану з функціями управління; динаміку ринкових факторів (попит, конкуренція, ціна).

1.2. Методика формування організаційної структури та управління на підприємстві.

Ефективний розвиток бізнесу потребує створення необхідних передумов для формування стратегії, встановлення цілей, розробки організаційної структури та ухвалення управлінських рішень для оцінки його результативності. Важливим завданням компанії є вибір оптимальної організаційної структури, яка максимально відповідає стратегічним цілям та завданням, враховуючи як поточні, так і очікувані умови ведення бізнесу, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на реалізацію стратегії.

Організаційна структура відтворює внутрішні відносини та ієрархію між різними рівнями керівництва, сприяючи при цьому прогресу та економічним інтересам підприємства. Кожна організаційна структура, що здійснює управління, в першу чергу має відповідати цілям, завданням та характеру господарської діяльності конкретної організації. Ця структура завжди має формальний характер і встановлюється згідно з певними нормами і стандартами.

Організаційна структура є ключовим елементом загального механізму управління, який відтворює виробничо-господарські відносини та сприяє розвитку підприємства. У науковій літературі існують численні дослідження щодо етапів та методів проектування організаційних структур підприємства. Також, було визначено низку принципів, які враховуються при формуванні таких структур.

Принципи:

- спеціалізація елементів управління, у тому числі кожного структурного підрозділу, що виконує завдання на найвищому рівні;

- розподіл організаційної влади між централізованим та децентралізованим управлінням, де централізоване управління зосереджене на верхньому рівні, а децентралізоване розпорошено між урядами нижчого рівня;
- ієрархічне розподілення структурних підрозділів органів управління від верхнього рівня до нижнього;
- виконання кожним елементом структури своїх обов'язків у межах власних функцій, відповідальності та зобов'язань;
- розділення функцій стратегічного управління від тактичних та операційних. [24]

При формуванні організаційної структури слід керуватися рекомендованими принципами, які передбачають послідовність етапів у процесі формування організаційної структури на підприємстві:

1. визначення цілей бізнесу;
2. аналіз факторів та їх впливу;
3. розробка моделі управління підприємством;
4. створення моделі дерева цілей і функцій для керування організаційними структурами;
5. розробка методів управління організаційними структурами. [23]

Отже, перший етап полягає у визначенні цілей, що є ключовим аспектом і має значний вплив на майбутні перспективи розвитку підприємства. Характер бізнесу впливає на формулювання цілей у різні періоди, включаючи короткострокові, середньострокові та довгострокові. Сформульовані цілі завжди мають бути конкретними, перспективними, взаємозалежними і зрозумілими, щоб забезпечити оптимальний розвиток бізнесу. Обрана стратегія значною мірою залежить від видимої перспективи підприємства. Завжди існує взаємозв'язок між організаційною структурою управління та обраною стратегією.

Другий етап полягає у виявленні та аналізі факторів впливу, враховуючи як прямиий, так і опосередкований вплив зовнішнього середовища, зокрема:

економічних і політичних аспектів, правового середовища, соціально-культурних аспектів, технологічних інновацій, ринку праці та інших факторів.

Під час третьої фази формування моделі управління бізнесом починається розробка оптимальної організаційної структури для конкретного підприємства, враховуючи різні показники, що впливають на ефективність організаційної структури.

У четвертому етапі формування організаційної структури визначається дерево цілей на основі аналізу існуючої організаційної структури. Цей аналіз дозволяє переглянути деякі складові структури управління та, за необхідності, внести зміни в їх зміст, а інші елементи залишити без змін для подальшого використання.

Методологія формування структури управління ґрунтується на аналізі результатів четвертого етапу. Після оцінки різних варіантів обирається оптимальний шлях створення організаційної структури управління для конкретного підприємства.

Остаточне рішення про організаційну структуру приймається лише після узгодження з керівниками відділів. Оскільки темпи змін у зовнішньому середовищі набувають все більшого прискорення, підприємства постійно стикаються з потребою вдосконалювати свої стратегії, щоб відповідати вимогам ринку. Це означає, що зміни у стратегії перш за все впливають на структурні трансформації.

Якщо звернутися до методів проектування організаційної структури бізнесу, то основні методи показані на рис. 1.6.

Щодо методів та моделей формування структур управління, існують різні підходи до їх класифікації. Проте, не існує загальноприйнятої класифікації, яка б вважалась еталонною усіма науковцями. Найчастіше ці методи та моделі розподіляють на два основні блоки:

- методи, що базуються на якісному аналізі (метод аналогій, експертний або експертно-аналітичний метод, метод типових структур, метод структуризації цілей);

- методи формалізованого проектування організаційних структур управління (регресійні моделі, оптимізаційні моделі, організаційне моделювання) [22].



Рис. 1.6. Методи формування організаційних структур

Джерело: [22]

Метод аналогій, який вважається одним з класичних методів проектування структури управління, втрачає свою актуальність для сучасних підприємств, які діють в умовах жорсткої конкуренції та насиченого ринку. Цей метод передбачає використання структури управління аналогічних підприємств як взірця. Підприємства можуть бути схожими за різними критеріями, такими як розмір, сфера діяльності, асортимент виробництва тощо.

Л.А. Петренко вказує, що метод аналогій використовується тоді, коли перевагу надають застосуванню організаційних структур і форм управління, які показали свою ефективність на інших підприємствах. [26]

Експертний метод вважається найбільш практичним з точки зору його організації, оскільки ґрунтується на використанні досвіду експертів у відповідній галузі або сфері діяльності, а також на досвіді управлінських практиків. Його головною метою є виявлення специфічних особливостей роботи апарату управління, виявлення можливих недоліків у діяльності різних ланцюгів організаційної структури та надання обґрунтованих рекомендацій з їх вдосконалення. Недолік експертного методу полягає в тому, що формування організаційної структури управління здійснюється на основі індивідуального досвіду та експертної думки, що може бути обмеженим або суб'єктивним.

Метод типових структур є широко використовуваним в економіці. Він передбачає використання загальних шаблонів організаційної структури для груп підприємств або об'єднань, що мають схожі техніко-економічні показники та масштаби виробництва. Цей метод дозволяє побудувати обґрунтовану корпоративну структуру з урахуванням конкретних обставин кожного підприємства.

Метод структуризації цілей передбачає розробку цільових орієнтирів організації, яка включає як кількісну, так і якісну формалізацію цих цілей, а також послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їхньої відповідності встановленим цілям [27]. Для малого інноваційно-активного бізнесу цей метод може бути досить ефективним, оскільки цілі його діяльності постійно змінюються через непередбачуваність середовища, і необхідно швидко реагувати на ці зміни, пристосовуючи організаційну структуру для досягнення цих цілей. Однак для топ-менеджменту цей метод може бути досить ресурсозатратним, що може вплинути на якість виконання інших функцій.

Умовою успішного використання цього методу є формулювання кожної цілі таким чином, щоб вона відповідала предметним, часовим та просторовим характеристикам. Важливо зазначити, що не існує прямого зв'язку між цільовою системою та алгоритмічною програмою, що керує організаційною

структурою. Однак, у процесі організаційного планування використовується чітко визначена цільова система.

Формалізовані методи формування організаційних структур розподіляються на кілька підгруп, які відображають різноманітність підходів та методологій у цій сфері.

Перша підгрупа включає регресійні моделі, які базуються на аналізі відносин між параметрами об'єкта та системи управління. Ці моделі створюються на основі статистичних даних та досліджень, що дозволяють встановити зв'язки між різними факторами та ефективністю організаційної структури.

Друга підгрупа включає оптимізаційні моделі, які спрямовані на максимізацію продуктивності фірми через оптимізацію параметрів організаційної структури. Ці моделі досліджують вплив різних факторів на ефективність та шукають оптимальні варіанти розташування та функціонування структурних підрозділів.

Третя підгрупа включає моделі організаційного планування, які базуються на непрямих критеріях якості. Ці моделі враховують такі аспекти, як гнучкість, адаптивність та здатність до інноваційності організаційної структури, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та відповідність стратегії підприємства поточним та майбутнім умовам ринку. Кожна з цих підгруп відображає різні підходи до проектування організаційних структур, розроблені для відповіді на різні вимоги та виклики сучасного бізнесу.

На сьогоднішній день відбувається значний прогрес у розробці принципових підходів до організаційного моделювання, які охоплюють як теоретичний, так і практичний аспекти. Наукові моделі, які нарешті відображають окремі аспекти організаційних структур управління, допомагають в розумінні принципів та закономірностей цих структур. Однак вони не враховують усіх аспектів процесу формування організаційних структур у повному обсязі.

Отже, організаційне моделювання варто розглядати як додатковий науково-аналітичний інструмент для виявлення, обґрунтування та вибору раціональних рішень з управління організаційними структурами. Незважаючи на це, можливості практичного застосування організаційних моделей обмежені через велике розмаїття організаційно-структурних відносин та недостатню розвиненість методів моделювання поведінки людей.

Аналіз практики застосування методологічних підходів проектування організаційних структур управління дозволив виділити три основні підходи до вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтовний), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та системно-цільовий (рис. 1.7.). В кожному конкретному випадку обирають один підхід, застосовуючи в рамках підходу кілька методів розробки організаційних структур управління, що розглянуті раніше. [27]



Рис. 1.7. Підходи до проектування організаційних структур

Джерело: [27]

Нормативно-функціональний підхід до організаційного управління передбачає встановлення стандартів і шаблонів структур для підприємств, які

діють у одній галузі. Основна ідея полягає в тому, щоб уніфікувати процеси та структури управління в галузі, забезпечуючи спільні норми та принципи функціонування. Однак це може відбуватися на шкоду унікальних потреб та особливостей кожного окремого підприємства. При використанні типових структур і моделей, які застосовуються широко, може виникнути ситуація, коли певні особливості або потреби конкретного підприємства не будуть враховані. Таке недостатнє урахування контексту індивідуальної діяльності підприємства може обмежити його можливості та перешкоджати його успішному функціонуванню в умовах конкурентного ринкового середовища.

Функціонально-технологічний підхід управління базується на оптимізації потоків інформації та використанні передових технологій для їх обробки. Цей підхід дозволяє достатньо повно врахувати специфіку кожного конкретного підприємства, оскільки він відзначається гнучкістю та універсальністю. В його рамках розробляється широкий спектр методів, напрямів та концепцій для вдосконалення управлінських процесів, таких як планування, координація, контроль, обґрунтування та вибір рішень з використанням імітаційних моделей, організації документообігу, оптимізації інформаційних процесів, впровадження нововведень тощо.

Проте, основні недоліки цього підходу полягають у тому, що він часто зводить проблему проектування організаційної структури управління до аналізу лише процесно-технологічних аспектів, ігноруючи соціальні та поведінкові аспекти організаційних процесів. Тому важливим завданням є злагодження переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють більш гнучко враховувати соціально-психологічні особливості підприємства.

Об'єктно-цільовий підхід управління відображається у способі структурування цілей підприємства, визначенні функцій управління на основі цих цілей та їх організаційному втіленні. Цей підхід не лише переглядає зміст, а й змінює процес побудови структури апарату управління, розробляючи методологію для пошуку та обґрунтування організаційних рішень.

У рамках об'єктно-цільового підходу розглядається процес синтезу організаційної структури шляхом комбінування її основних елементів та внесення організаційних змін. Під синтезом організаційної структури розуміється формування адміністративно-управлінської системи організації, що базується на групуванні завдань, посад, інформаційних потоків та інших елементів. Традиційний підхід в цьому напрямку полягає у розбитті функцій, необхідних для досягнення цілей, на окремі роботи та їх групуванні за ознакою однорідності.

У ряді економіко-математичних моделей виникає проблема синтезу виробничої системи з різних «видів діяльності», де організаційна структура вважається визначальною для її виробничо-технологічної організації. Проте цей синтез зазвичай обмежується лише одним «зрізом» організаційної структури, який охоплює інформаційно-технологічні зв'язки та взаємовідносини між різними роботами та посадами. Такий підхід може призвести до конфліктів з іншими важливими факторами формування реальних організаційних структур, що можуть бути присутніми в дійсних умовах функціонування організації. [28]

Отже, виникає необхідність розробки методики для синтезу організаційної структури, яка б враховувала елементи обох напрямів, включаючи організаційні зміни. Ця задача може бути вирішена шляхом розгляду при синтезі організаційної структури одразу кількох «зрізів» управляючої підсистеми підприємства. Ці «зрізи» можуть охоплювати різні аспекти, такі як функціональні, інформаційні, формальні та неформальні зв'язки між працівниками, відповідність працівника завданням та загальній специфіці діяльності підрозділу, а також мінімізацію витрат на оплату праці тощо. Оцінка кожного «зрізу» може проводитись за допомогою вагових коефіцієнтів, які можуть бути індивідуальними для кожного підприємства, і призвести до загального інтегрального показника. Цей показник буде використовуватись для оптимізації управляючої системи.

1.3. Оцінка ефективності організаційної структури управління

Аналіз організаційної структури управління на підприємстві має велике значення, оскільки він дозволяє оцінити існуючі функції та організацію управління з метою внесення якісних змін у розвиток підприємства. Проблема полягає в тому, щоб визначити характеристики організації управління через систему конкретних показників-індикаторів, які підтверджуватимуть оптимальність організаційної структури управління підприємством та дозволять виявити її поточний стан для подальшого покращення.

Вчені, такі як Копитова І.В. [29], Дудкало Г.О. та Мельник М.В. [30], Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. [31], Осовські Г.В. та О.А. [32], Майлз Р. [33], Мінцберг Г. [34], Саймон Г. [35], Монастирський Г.Л. та Овсянюк-Бердадін О.Ф. [36], Прудникова І.М. [37], Лизньова А.Ю. та Кочеткова Ю.Ю. [38], Шубін О.О. [39] та інші, описали різноманітні методичні підходи до оцінювання організаційної структури управління. Однак, не дивлячись на значний обсяг робіт у цій галузі, єдиного підходу до оцінки досі не сформовано. При цьому, набір рекомендованих індикаторів відображає залежність організаційної структури управління від зовнішніх та внутрішніх факторів середовища.

Організаційна структура управління є динамічною та піддається постійним змінам під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також у зв'язку з еволюцією виробничо-господарської діяльності підприємства. Ця необхідність адаптації до різноманітних умов викликала виникнення різних варіантів організаційних структур управління. Тому при аналізі організаційної структури спочатку визначають її тип, а потім вивчають ієрархію та функції структурних одиниць, їх взаємозв'язки, технічне та кадрове забезпечення і т.д. Крім того, важливою частиною дослідження системи управління підприємства є ідентифікація структури власності та вивчення її змін.

Отже, успішний розвиток підприємства безпосередньо залежить від його організаційної структури, яка забезпечує здатність адаптуватися до

зовнішніх умов, покращувати роботу та досягати стратегічних цілей. Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства має відбуватися у трьох основних напрямках: перш за все, потрібно оцінити ефективність існуючої структури, потім переконатися, що вона відповідає обраній стратегії, і визначити правильність розподілу завдань нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. У завершальній стадії оцінки оптимальності організаційної структури управління, за думкою І.В. Копитової, можна ідентифікувати проектну організаційну структуру управління на майбутнє за п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (навіть на рівні якісного аналізу): керованість - швидка та точна реакція на прямі директиви від вищих органів; адаптивність - адекватність та своєчасність реакції на зміни зовнішніх умов, здатність коригувати стратегію і тактику відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов; спеціалізація - розподіл робіт за виконуваними функціями-операціями; кооперація - максимальне залучення робіт в одному підрозділі для виготовлення продукту; затрати на управління. [29]

Система показників для оцінки організаційної структури управління повинна будуватись на основі постійного моніторингу відповідності організації управління стратегічним цілям розвитку підприємства. Це обумовлено тим, що головна мета організаційної структури полягає в забезпеченні виконання завдань, визначених у стратегічних планах. Проектування структури повинно ґрунтуватись на стратегічних планах підприємства, тобто відповідати принципу: стратегія визначає структуру. Оскільки стратегія підприємства змінюється з часом, то необхідні також відповідні зміни в організаційній структурі. Необхідно підкреслити, що кінцевий критерій оцінки організаційної структури повинен полягати в її спроможності сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Розпочнемо з ключової ідеї: оцінка рівня організації управління підприємством полягає у тому, щоб оцінити, наскільки організація системи управління відповідає умовам досягнення стратегічних цілей підприємства. В

економічній літературі, зокрема в роботах Г.В. та О.А. Осовських [32], виділяють три підходи до оцінки оптимальності організації системи управління за цим критерієм: цільовий, системний і вибіркового. Цільовий підхід передбачає визначення ефективності економічної організації як її здатності досягати заздалегідь встановлених цілей. Рационалізація організації системи управління полягає у виборі такого варіанта розподілу і використання ресурсів, який дозволить досягти встановлених цілей підприємства з найменшими витратами. Однак цей підхід можна використовувати лише у тому разі, якщо цілі чітко визначені і прогрес можна точно зафіксувати й виміряти.

За системним підходом, ефективність організації управління оцінюється за її здатністю до адаптації. У цьому випадку, внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархій і правил взаємодії учасників відіграють центральну роль, а оцінка витрат відступає на другий план. Проте, згідно з висловленням Г.В. та О.А. Осовських, такий підхід більш застосовний для бюджетних організацій, які забезпечують певні соціальні послуги або функціонують у сфері життєзабезпечення держави (наприклад, силові структури, органи державного управління). Це через те, що акцент на виживанні організації шляхом її пристосування до змін зовнішнього середовища може призвести до пасивного управління, спрямованого на реагування на ці зміни.

«Вибірковий підхід» отримав таку назву через використання критеріїв, які враховують визначені «стратегічні складові» організації управління, зазначають Р. Майлс та Г. Мінцберг. [33,34] Цей підхід відкидає ідею того, що ефективність управління можна виміряти лише за попередньо встановленими критеріями або системними характеристиками. Засновуючись на гіпотезі Г. Саймона про задоволення, він підкреслює важливість забезпечення мінімального рівня задоволення всіх складових (підрозділів) підприємства, чий мотиви та цілі можуть відрізнитися. [35] Якщо такий рівень не досягнуто, конфлікти та напруження можуть паралізувати підприємство і зробити його діяльність неефективною. Однак, критерії вибіркового підходу мають бути

збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загальних цілей організації.

Обравши базовий підхід (цільовий, системний або вибіркового) як основу для оцінки організаційної структури управління, аналітик повинен визначитися із способами аналізу. Вибір конкретного методу аналізу організаційної структури управління залежить від поставленої мети: отримати експертну думку щодо організаційної структури управління підприємства від фахівців з організаційного проектування, порівняти організаційну структуру управління цього підприємства з іншим (аналогічним або подібним), розробити «ідеальну модель» організаційної структури управління для даного підприємства на поточний момент або в майбутньому.

Згідно з висновками Монастирського Г.Л. та Овсянюк-Бердадіна О.Ф., існують наступні методи оцінювання організаційної структури управління: експертний аналіз, аналіз аналогій, структуризація цілей та завдань, організаційне моделювання та порівняння структурних еволюцій. [36]

Метод експертних оцінок часто використовується для аналізу ефективності діючої організаційної структури управління. Цей метод допомагає оцінити відповідність підрозділів, кількість працівників у них, раціональність їх розміщення та результативність. Основна ідея експертного підходу, дослідженого І.М. Прудниковою, полягає у попередньому аналізі діючої структури управління, виявленні недоліків та особливостей і подальшому порівнянні фактичних значень показників з нормативними. Аналіз цих даних дозволяє виявити недоліки в організаційних структурах управління та потенціал для їх вдосконалення. Цей процес підсилюється індикативним аналізом, спрямованим на вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін та факторів, які їх впливають. [37]

Спосіб аналогій застосовується тоді, коли переважає використання організаційних структур та форм управління, які вже довели свою ефективність на інших підприємствах. Часто цей метод застосовують до підприємств, які схожі за розміром, видами продукції, типом виробництва чи

складністю продукції. Використання способу аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління та розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників.

Цей підхід сприяє уніфікації організаційних структур управління, упорядкуванню штатних розписів та регламентації адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах у всьому світі. Незважаючи на те, що у XXI столітті зростають вимоги до побудови організаційних структур та визначення чисельності працівників за функціями управління, а також до кваліфікації спеціалістів з організації управлінських процесів, спосіб аналогій все ще застосовується на початковій стадії функціонування підприємства.

Спосіб структуризації цілей і завдань спрямований на розгляд організації як комплексної системи, а також на систематизацію цілей і проблем за певними критеріями. Ці критерії використовуються для визначення видів діяльності, функцій та обсягу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дозволяє сформувати структурні підрозділи та спрямувати їх діяльність на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей.

Способи організаційного моделювання, що досліджувались і досліджуються вченими, ґрунтуються на використанні формальних показників стану системи управління та створенні відповідних моделей. Організаційне моделювання включає методи, які оперують параметрами об'єкта і суб'єкта управління. Для цього проводиться аналіз залежностей між параметрами керуючої системи та виробничо-технічними факторами, вивчаються характеристики системи управління та моделюються різні управлінські сценарії. Все це розширює можливості системного аналізу, дозволяє прогнозувати організаційні зміни у системі управління на майбутнє та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності.

Основні принципи способу структурних еволюційних порівнянь включають в себе кілька аспектів:

- потребу у постійному оцінюванні організаційної структури управління з урахуванням її розвитку, включаючи зміни, поліпшення та уточнення;
- необхідність в комплексному підході до оцінювання організаційної структури управління, використовуючи різні методи, такі як експертні оцінки, порівняння та аналогії, структуризація завдань і цілей;
- створення порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень керівних посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а також з урахуванням очікуваних змін у цілях, завданнях і результатів виробничо-господарської діяльності;
- врахування всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх можливих змін під час формування результатів оцінювання організаційної структури управління.

Важливо проводити аналіз організаційної структури управління в динаміці та здійснювати порівняльний аналіз. Для цього необхідно встановити систему показників, що дозволить оцінити різні аспекти організаційної структури та порівняти їх зі стандартними. Наступним кроком буде розгляд конкретних показників, які можна використовувати для аналізу організаційної структури управління на практиці.

До ключових кількісних характеристик організаційної структури відносяться такі показники, як кількість ланок, рівень ієрархічності (щаблів або рівнів), а також чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі у системі управління підприємством. Якості структури управління визначаються її надійністю та організованістю, які охарактеризовані рівнем ритмічності роботи та іншими аспектами, а також оперативністю - швидкістю у прийнятті та реалізації рішень. Різні автори акцентують на важливості вимірювання різних кількісних чи якісних показників, але певні організаційні характеристики є основою для критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Згідно з І.В. Копитовою, критерії раціональності організаційної структури включають наступне:

- відповідність кількості виконавців обсягу управлінських завдань;
- належне зосередження необхідних функцій та повноважень на кожному рівні управління;
- уникнення паралелізму та дублювання функцій;
- оптимальне поєднання централізації та децентралізації функцій та повноважень;
- дотримання норм керованості, тобто відношення між кількістю виконавців і керівників їхніх діяльностей;
- ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності та ефективності виробництва та управління;
- самостійність та відповідальність виконавців за результати своєї роботи. [29]

Г.О. Дудукало та М.В. Мельник [30] для оцінювання рівня розвитку ОСУ використовують виключно кількісні показники (оцінки ефективності керуючої підсистеми), а саме:

- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління;
- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації;
- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління;
- коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів.

На думку Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренка та О.І. Олексюка [31], система показників оцінки рівня розвитку організаційної структури підприємства має бути комплексною і включати:

- середню автономію одного структурного підрозділу організаційної структури (відношення трудомісткості робіт, які виконуються всередині підрозділу, до повної трудомісткості всіх робіт, виконуваних підрозділом);

- коефіцієнт контролю (відношення середньої кількості працівників, які працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня);

- показник кваліфікації управлінця (сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (професією) і тривалості практичного досвіду робіт за даною спеціальністю);

- гнучкість організаційної структури (відношення чисельності працівників, які можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури);

- рівень фондоозброєності управлінського персоналу (відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період);

- коефіцієнт децентралізації структури (відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління);

- коефіцієнт еластичності структури (співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій);

- коефіцієнт раціональності структури (відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної).

За В.П. Городновим, показники рівня розвитку організаційної структури управління підприємством поділяються на три групи:

- показники якості організаційної структури управління підприємства, що справляють на неї позитивний вплив;

- показники якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї негативний вплив;

- показники якості організаційної структури, що справляють на неї неоднозначний вплив.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що головними об'єктами дослідження поточної структури управління є ієрархічні та функціональні складові організаційної структури. Під час аналізу ієрархії управління досліджується склад та кількість рівнів у апараті управління, розподіл повноважень між цими рівнями, оцінюється рівень кваліфікації працівників і їхнє відповідність посадам, визначається взаємозв'язок між відповідальністю та повноваженнями, а також оцінюється якість інформаційного забезпечення на кожному рівні управління (рис. 1.8.)



Рис. 1.8. Об'єкти аналізу організаційної структури управління підприємством
Джерело: [29,30,38,39]

Аналіз ієрархії структури базується на обробці інформації з штатного розкладу та посадових інструкцій фахівців. Вивчення функціональної структури управління спрямоване на встановлення розподілу функціональних обов'язків у апараті управління та аналіз особливостей роботи в кожному підрозділі. Для цього може бути застосована матриця розподілу функцій в апараті управління (див. табл. 1.2.), запропонована Г.В. і О.А. Осовськими [32] та широко використовується. Побудована ця матриця на основі спостережень у функціональних підрозділах та аналізу посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи та наказів про розподіл функціональних обов'язків.

Під час аналізу функціональної структури проводиться: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка

оперативності організаційної структури управління; оцінка надійності організаційної структури управління.

Таблиця 1.2.

Матриця розподілу функцій в апараті управління

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Комерційний відділ					
Відділ кадрів					
Бухгалтерія					
Відділ маркетингу					
...					

Джерело: [5]

Також, систематизовані показники, які дозволяють оцінити рівні розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління підприємством (Додаток А) і визначити напрямки її подальшого удосконалення.

Оцінка рівня розвитку організаційної структури є ключовим етапом прийняття рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішної реалізації його стратегії. Цей процес дозволяє зробити впровадження стратегічних змін обґрунтованим та науково обґрунтованим. Ключовим критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше та найстабільніше досягнення стратегічних цілей.

Для проведення якісного та кількісного аналізу організаційної структури управління пропонується систематизована система показників (Додаток А). Ці показники можуть бути використані для оцінки рівня розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління підприємством, такі як рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт централізації управлінських функцій, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, ступінь формалізації праці менеджерів. Також існують показники, спрямовані на аналіз функціональної

структури, такі як коефіцієнт цілеспрямованості структури управління, коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності структури управління та коефіцієнт оперативності.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження сутності поняття організаційної структури можна дійти висновку, що на даний час не існує єдиного трактування даного терміну. Узагальнюючи думки вчених, можна сказати, що організаційна структура управління - це один з ключових складових внутрішнього середовища підприємства. Вона встановлює: розподіл завдань між відділами та підрозділами підприємства; рівень компетентності відділів та підрозділів у вирішенні специфічних проблем; загальну взаємодію між відділами та підрозділами.

У теорії управління існує класифікація організаційних структур управління в залежності від характеру взаємозв'язків між їхніми структурними підрозділами. Ця класифікація включає дві основні категорії: механістичні та адаптивні структури. Основними типами механістичних структур є лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна. Основними типами адаптивних структур є проектна та матрична.

Кожен з можливих варіантів організаційних структур управління має свої переваги, недоліки та характеристики їх використання. Тому при формуванні організаційної структури підприємства важливо враховувати такі фактори, як розмір підприємства, наявність філій, завантаженість, пов'язану з функціями управління, а також динаміку ринкових факторів, таких як попит, конкуренція та цінові параметри.

Щодо методів та моделей формування структур управління, існують різні підходи до їх класифікації.. Найчастіше ці методи та моделі розподіляють

на два основні блоки: методи, що базуються на якісному аналізі; методи формалізованого проектування організаційних структур управління.

На сьогоднішній день відбувається значний прогрес у розробці принципових підходів до організаційного моделювання, які охоплюють як теоретичний, так і практичний аспекти. Аналіз практики використання методологічних підходів до проектування організаційних структур управління показав, що існують три основні стратегії для розв'язання цієї задачі: нормативно-функціональний, функціонально-технологічний та системно-цільовий. В кожному конкретному випадку вибирається один з цих підходів, і всередині нього застосовуються кілька методів розробки організаційних структур управління.

Оцінка ступеня розвитку організаційної структури є важливим етапом прийняття рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішного втілення його стратегії. Цей процес дозволяє робити впровадження стратегічних змін обґрунтованим та науково обґрунтованим. Ключовим критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше та найстабільніше досягнення стратегічних цілей.

Для проведення якісного та кількісного аналізу організаційної структури управління було запропоновано систематизовану систему показників (Додаток А).

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА УПРАВЛІННЯ В ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР»

2.1. Характеристика діяльності ПП «Юридичний партнер» на основі аналізу ринку юридичних послуг.

Становлення та розвиток ринку юридичних послуг в Україні є важливою ознакою цивілізованого суспільства і соціально-правової держави. Це також є вирішальною передумовою стабільності правової та економічної систем на загальнонаціональному та регіональному рівнях і забезпечує узгодженість реформ в Україні з існуючими стратегічними пріоритетами

Цікавою тенденцією на ринку юридичних послуг в Україні та у світі є зростання попиту на комплексний супровід проектів, що охоплює не лише правову, але й аудиторську та управлінську сфери. Сучасний клієнт очікує від юридичних консультантів не лише спеціалізованих послуг у різних галузях права (корпоративного, податкового, цивільного тощо), але й допомоги у поточному менеджменті та інколи навіть прийняття ключових управлінських рішень. Юридичні фірми поступово трансформуються з вузькопрофільних постачальників правових послуг у системні консалтингові компанії з широким спектром продуктів. Інформаційні технології стають невід'ємною частиною юридичного ринку, інтегруючись як у розвиток практик, так і в обслуговування клієнтів

Переходячи до поняття юридичних послуг як об'єкту ринку, слід зазначити, що ці послуги зазнали значних і постійних змін протягом свого існування. Юридичні послуги можна визначити як допомогу у сфері оформлення юридичних документів, захист інтересів суб'єктів права у судах, реєстрацію підприємницької діяльності, а також перевірку діяльності

підприємств на відповідність чинному законодавству. Юридичні послуги охоплюють будь-які сфери, які вимагають дотримання певних процедур.

На думку Л. Шевченко, юридична послуга полягає у наданні юридичної допомоги фізичним та юридичним особам на комерційній основі. [40] Проте, крім юридичної допомоги, ринок юридичних послуг охоплює широкий спектр інших послуг, таких як нотаріальні послуги, юридичний консалтинг, представництво у суді тощо. Не можна погодитися з думкою авторки, що юридичні послуги надаються виключно на комерційній основі. Відповідно до чинного законодавства України, основною метою надання юридичних послуг є не отримання прибутку, а забезпечення правового захисту особистості, зміцнення законності та правопорядку. [41]

Деякі вчені у своїх теоретичних дослідженнях ототожнюють поняття «юридичні послуги» та «правові послуги». Вони аргументують це тим, що терміни «юрист» і «правник», а також «юридичний» і «правовий» є синонімами. Вони вважають, що термін «юридичний» означає «такий, що стосується права, правовий», що підтверджує синонімічність зазначених понять.

Попри схожість і етимологічну близькість понять «правова послуга» та «юридична послуга», ці терміни не є повністю тотожними. Термін «правова послуга» вказує на сферу реалізації, тобто правову сферу. Водночас, термін «юридична послуга» не лише окреслює сферу реалізації, але й визначає сукупність значимих дій, спрямованих на досягнення передбаченого чинним законодавством результату. Отже, термін «юридична послуга» більш адекватно відображає зміст даного поняття, оскільки вказує на специфіку суб'єкта надання, визначає зміст, види та особливості здійснюваних дій та сферу їх реалізації.

Отже підсумовуючи, можна зробити висновок, що, юридичні послуги - це сукупність дій або діяльність фахівця у сфері права, спрямована на задоволення юридичних потреб замовника, яка споживається під час її надання і є невіддільною від особи виконавця.

Ринок юридичних послуг - це сфера, в якій предметом обороту є юридичні послуги, що надаються фахівцями у галузі права на користь замовників, зазвичай фізичних та юридичних осіб, з урахуванням балансу законних прав та інтересів учасників цього ринку. Функціонування ринку юридичних послуг в Україні є ключовою ознакою цивілізованого суспільства та соціальної, правової держави, вирішальною передумовою стабільності правової та економічної систем на загальнонаціональному та регіональному рівнях. Це гарантує узгодженість реформ в Україні з наявними стратегічними пріоритетами та реалізує ринок юридичних послуг, як об'єкт публічного управління.

В Україні юридичні послуги можуть надавати:

1. Адвокат - це фахівець у галузі права, який має право представляти інтереси клієнтів у судах та інших державних органах. Для цього адвокати повинні мати вищу юридичну освіту, пройти стажування та отримати адвокатський статус.

2. Юрист - це спеціаліст у сфері права з вищою юридичною освітою та кваліфікацією. Юристи можуть надавати правові послуги, але не мають права представляти інтереси клієнтів у судах.

3. Нотаріус - це державний службовець, уповноважений посвідчувати юридичні документи, такі як договори, заповіти, довіреності тощо. Хоча нотаріуси не є юристами в традиційному розумінні, вони мають юридичну освіту та відповідну кваліфікацію.

Крім того, юридичні послуги можуть надавати державні органи та організації, наприклад, Міністерство юстиції, органи місцевого самоврядування та інші.

Станом на 2021 рік, у структурі ринку консалтингових послуг України юридичний консалтинг становив 27%, що було найбільшою часткою в розподілі всього ринку поряд з фінансовим консалтингом (15%) та дослідженням ринку (13%). Юридичний консалтинг включав такі послуги:

нотаріальні (51%), юридичні (26%), адвокатські (14%) та юридичні консультації (7%).

Одним із таких підприємств, що надає юридичні послуги на українському ринку, а саме в Одеському регіоні є ПП «Юридичний партнер».

Приватне підприємство «Юридичний партнер» (далі – ПП «Юридичний партнер») створене 17 листопада 2006 року. Основний вид діяльності ПП «Юридичний партнер» – інші види грошового представництва (КВЕД 64.19). За даним видом діяльності в Україні діє 573 – юридичних осіб та 75 фізичних осіб підприємців (далі – ФОП).

Відповідно до даних YouControl, іншими видами діяльності ПП «Юридичний партнер» є: інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення (КВЕД 66.19), діяльність у сфері права (КВЕД 69.10).

Метою діяльності підприємства є підвищення рейтингу завдяки зростанню юридичного професіоналізму та дисциплінованості кожного працівника, що в результаті призведе до постійного росту юридичних гонорарів.

Основні принципи діяльності підприємства: професіоналізм, чесність, цілісність, цілеспрямованість, безперервний розвиток, клієнтоорієнтованість, використання презумпції законності дій клієнта.

Головні цінності підприємства: дружній колектив, бездоганна репутація, позитивне та конструктивне мислення співробітників.

Також до ПП «Юридичний партнер» входять наступні юридичні особи:

– Товариство з обмеженою відповідальністю «Конструктив NEWS» - сучасне юридичне інтернет-видання, засноване в 2021 році, яке висвітлює юридичні аспекти Одеського регіону, інформує про головні події в юриспруденції та допомагає з вирішенням юридичних питань.

– Громадська організація «Спілка юристів Одеської області» - громадська організація, заснована в 2012 році.

Станом на травень 2024 року штат підприємства становить - 16 працівників, детальний аналіз посад та кількість працівників зображено на табл. 2.1:

Таблиця 2.1.

Штат працівників ПП «Юридичний партнер»

Посада	Кількість працівників
Керуючий партнер	1
Партнер	1
Адвокат	6
Юрист	2
Помічник юриста/адвоката	2
Бухгалтер	1
PR-менеджер	1
Журналіст	1
Психолог	1

Джерело: створено автором

У зв'язку з введенням воєнного стану, ПП «Юридичний партнер» також зазнало кризи на початку 2022 року та відбулась трансформація насамперед щодо штату працівників. Здійснено аналіз штату працівників з 2021 по 2024 роки. (табл. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Аналіз штату працівників ПП «Юридичний партнер» з 2021 по 2024 роки

Посада	Кількість працівників				Порівняльний аналіз з 2024 роком		
	2021	2022	2023	2024	2021/2024	2022/2024	2023/2024
Керуючий партнер	1	1	1	1	0	0	0
Партнер	2	1	1	1	-1	0	0
Адвокат	5	3	6	6	+1	+3	0
Юрист	3	1	2	2	+1	+1	0
Помічник юриста/адвоката	2	1	1	2	0	+1	+1
Офіс-менеджер	1	0	0	0	+1	0	0
Бухгалтер	1	1	1	1	0	0	0
PR-менеджер	1	1	1	1	0	0	0
Журналіст	2	1	1	1	-1	0	0
Психолог	1	1	1	1	0	0	0
Всього	19	11	15	16	-3	+5	+1

Джерело: створено автором

Аналізуючи штат співробітників за 2024 рік порівнюючи: з 2021, то штат зменшився на 3 працівника; з 2022, штат збільшився на 5 працівників, з 2023 штат збільшився на 1 працівника.

Отже, можна зробити висновок, що незважаючи на кризу 2022 року та зменшення кількості співробітників, ПП «Юридичний партнер» змогло не лише вистояти кризу, а й успішно розвивається та збільшує штат працівників з кожним роком.

Епідемія COVID-19 та введення воєнного стану на території України змусили компанії переосмислити підходи до роботи, водночас стало очевидно, що застосування принципів дистанційної роботи може допомогти навіть у такій надзвичайній ситуації.

ПП «Юридичний партнер» також застосував принцип дистанційної роботи та гнучкий графік для співробітників, яким це необхідно. При цьому офіс продовжив функціонувати, за корпоративними правилами в офісі в робочий час повинен обов'язково знаходитись один із співробітників, спілкування з клієнтами здійснюється за вибором клієнта: в офісі або дистанційно. Таким чином, незважаючи на зовнішні фактори, підприємство, має змогу повністю функціонувати та масштабуватись.

Для повноцінного дослідження підприємства, що надає юридичні послуги, необхідно проаналізувати напрями юридичних послуг.

ПП «Юридичний партнер» надає юридичні послуги в таких сферах:

1. Юридичний супровід бізнесу - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення правової підтримки діяльності підприємства.

2. Будівництво та нерухомість - це, насамперед, значні капіталовкладення, які вимагають відповідного юридичного захисту.

3. Право інтелектуальної власності - це захист права особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності.

4. Сімейне право - це врегулювання особистих немайнових та майнових відносин між подружжям, батьками та дітьми, усиновлювачами та

усиновленими, опікунами, піклувальниками та підопічними, патронатними вихователями та їх вихованцями, а також інших сімейних відносин між членами сім'ї та родичами.

5. Судовий захист - це забезпечення правового захисту інтересів клієнта у судах усіх юрисдикцій та інстанцій, включаючи досудове та позасудове врегулювання спорів.

6. Земельне право - юридичний супровід операцій з земельними ділянками.

7. Банкрутство - юридичний супровід справ про банкрутство.

8. Захист бджолярів - правова підтримка бджолярів з різних регіонів України.

9. Інвестиційна діяльність - забезпечення вигідного та безпечного інвестування.

10. Агробізнес - юридичний супровід ведення агробізнесу.

11. Кримінальний процес - надання консультацій та захист прав в кримінальних справах.

12. Податкові спори - підтримка клієнтів у широкому спектрі питань, пов'язаних із застосуванням національного та міжнародного оподаткування.

13. Банківське та фінансове право - забезпечення представництва інтересів клієнтів під час стягнення заборгованості в судовому порядку, реструктуризації боргів, укладання різноманітних кредитних угод, а також операцій з цінними паперами та платіжними інструментами.

14. Міжнародний арбітраж - вирішення спорів щодо господарських зовнішньоторговельних або інших договорів з іноземним елементом.

15. Антимонопольне та конкурентне право - надання послуг щодо отримання антимонопольного та конкурентного законодавства, а також захист прав та інтересів суб'єктів господарювання під час проведення розслідувань АМКУ та притягнення до відповідальності.

Отже, можна зробити висновок, що ПП «Юридичний партнер» має розширений спектр наданих юридичних послуг. За багаторічний період

діяльності компанія набула значного досвіду та експертизи у різних галузях права, що дозволяє їй забезпечувати повноцінну підтримку клієнтів у найрізноманітніших правових питаннях. Такий різноманітний підхід до надання послуг дозволяє клієнтам отримувати комплексне та всебічне юридичне обслуговування, а також ефективно вирішувати найскладніші правові питання з надійною підтримкою професіоналів.

Станом на III квартал 2021 року, серед 10 найпопулярніших видів спеціалізацій суб'єктів надання послуг відзначалися: корпоративне право; податки; нерухомість та будівництво; сімейне право; кримінальна практика; банківське та інвестиційне право; бюджет, держзакупівлі, приватизація; інтелектуальна власність; стягнення активів; міжнародне право. [44]

У зв'язку із введенням воєнного стану, з метою збереження цілісності та конфіденційності інформації, запобігання несанкціонованого втручання та спотворення даних, а також уникнення випадків рейдерства, Міністерство юстиції України та ДП «Національні інформаційні системи» призупинили функціонування державних реєстрів та баз даних, що адмініструються державою. Серед них є Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Автоматизована система виконавчого провадження та Єдиний реєстр боржників, Державний реєстр обтяжень рухомого майна, Державний реєстр актів цивільного стану, Електронний реєстр апостилів та інші. Цей перелік не є вичерпним. [45]

Усі вище зазначені реєстри широко використовуються у процесі надання значного обсягу юридичних послуг, тому обмеження доступу до них негативно позначилося на функціонуванні цього ринку на етапі початку повномасштабного конфлікту. Наразі спостерігається відновлення доступу до вказаних реєстрів.

Умови повномасштабної війни створюють складне становище для сучасного юридичного ринку, оскільки його діяльність безпосередньо піддається впливу поточного економічного стану, ситуації в бізнесі та настроїв

інвесторів. Зауваження експертів з ринку юридичних послуг та керівників юридичних компаній свідчать, що всі сектори ринку постраждали, але відновлення кримінального, цивільного та сімейного права, а також судового супроводу у цих сферах відбувається швидше, ніж в інших. [46]

Під час пандемії COVID-19 ринок юридичних послуг успішно пристосувався до першого активного етапу бойових дій в Україні завдяки впровадженню ряду ініціатив. Серед цих заходів можна відзначити використання програмного забезпечення для управління компаніями та CRM, проведення віртуальних або гібридних переговорів з клієнтами, впровадження онлайн-платежів, електронне дублювання всіх документів та використання електронних підписів, зберігання корпоративних даних у хмарі, використання цифрових каналів для доступу до цільової аудиторії та застосування нових маркетингових та PR-підходів.

Олександр Липський, керівник Медіа-центру LIGA ZAKON вказує: «Водночас, криза змінює структуру ринку. Знову відбувається «природний відбір», у межах якого компанії, що мають міцні та мотивовані команди, які готувалися до війни, які мали запаси та берегли своїх фахівців, отримують поштовх для розвитку, а деякі компанії не зможуть пережити цю кризу та відійдуть на другий план або взагалі припинять своє існування. Проте, як і в інших галузях національної економіки, ми будемо мати мабуть найбільш стресостійкий юридичний ринок в Європі». [43]

Необхідно зазначити, що на момент початку війни більшість юристів різних спеціалізацій в Україні працювали на внутрішньому ринку юридичних послуг, в той час як лише 8% були зайняті у міжнародних компаніях.

Дослідниці LegalTalents.Report. Ірина Нікітіна та Тетяна Бенько, які в період з 15 по 25 вересня 2022 р. проводили анонімне опитування 164 керівники юридичних фірм щодо актуального стану ринку юридичних послуг України, вказують: «Український ринок юридичних послуг, по-перше, вцілів, по-друге, пристосувався, по-третє, стабілізувався: кількість клієнтських доручень та обсяг доходу хоч і впали майже вдвічі, але вирівнялися; кількість

юристів хоч і скоротилася на третину по ринку, але фірмам вдалося зберегти свої команди та ключову експертизу; фіксована винагорода хоч і скоротилася, але менше за скорочення обсягів доходу юрфірм та додатково компенсується відповідно до реального робочого навантаження; горизонт планування хоч і невеличкий, але є» [42].

2.2. Аналіз фінансового стану ПП «Юридичний партнер» на основі ключових фінансових показників

Для доцільної оцінки фінансового стану ПП «Юридичний партнер» важливо провести глибокий аналіз юридичного ринку та врахувати зміни, які відбулися в ньому з 2021 року. Цей аналіз допоможе зрозуміти поточну конкурентну ситуацію, визначити основні тенденції та виклики, з якими стикається компанія, а також виявити можливості для зростання та розвитку. Вивчення динаміки ринку, змін у законодавстві, впливу економічних факторів та поведінки клієнтів дозволить більш точно оцінити фінансові показники ПП «Юридичний партнер» і визначити напрямки для вдосконалення його діяльності.

Крім того, важливо врахувати також внутрішні фактори, що впливають на фінансовий стан компанії, такі як ефективність управління ресурсами, витрати на маркетинг та розвиток бізнесу, стабільність кадрового потенціалу та рівень задоволеності клієнтів. Ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволить здійснити комплексну оцінку фінансового стану ПП «Юридичний партнер» та визначити стратегічні кроки для подальшого розвитку та збереження конкурентних переваг на ринку.

Було здійснено аналіз географічного розташування юридичних компаній у порівнянні 2021 та 2022 роки з урахуванням їхньої кількості та доходу. (рис. 2.1-2.2).

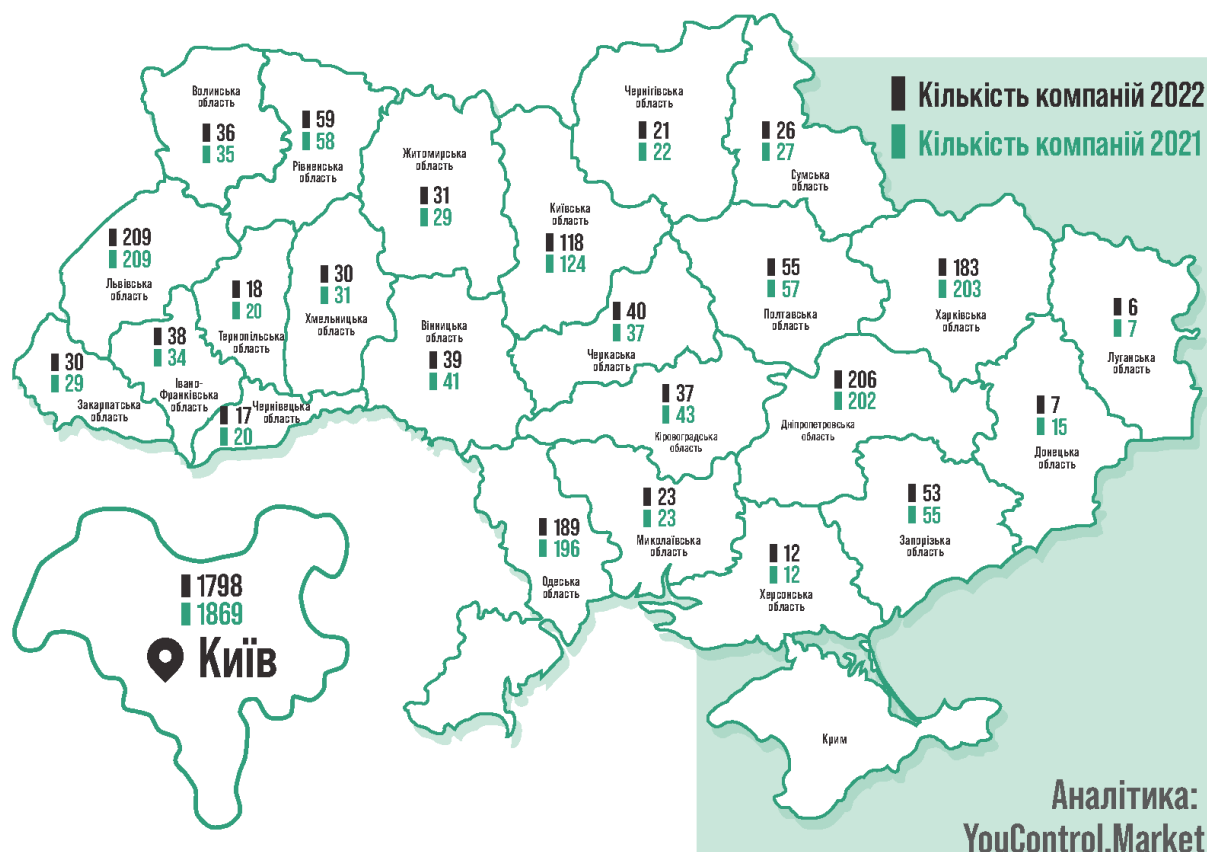


Рис. 2.1. Юридичні компанії за КВЕД 69.10 - діяльність у сфері права

Джерело: [69]

Аналізуючи кількість юридичних компаній у порівнянні 2021 та 2022 роки у більшості регіонів відбулось зменшення, лише в Волинській, Рівненській, Закарпатській, Житомирській, Івано-Франківській, Дніпропетровській та Черкаській областях відбулось збільшення компаній. У Херсонській, Миколаївській та Львівській областях зміни не вбачалися. Найбільше зменшення компаній відбулось в Донецькій області (-53%). Найбільший приріст компаній спостерігається в Івано-Франківській області (+10,5 %). У місті Києві кількість зменшилась на 71 юридичну компанію, що значно відрізняється від інших міст, проте у відсотковому співвідношенні зменшення відбулось лише на 3,8%. Значне зменшення відбулось і в Харківській області закрилось 20 юридичних компаній, що становить 9,8%.

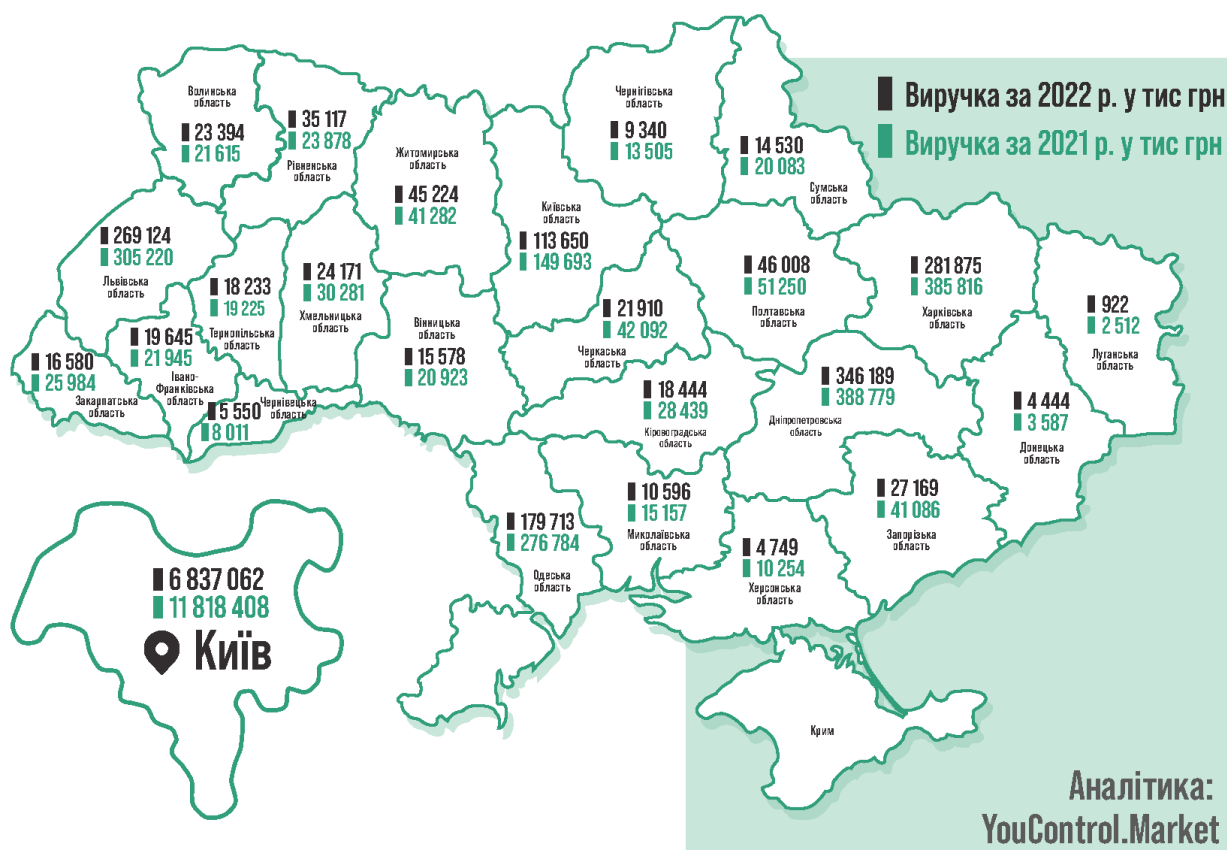


Рис. 2.2. Дохід юридичних компаній КВЕД 69.10 - діяльність у сфері права

Джерело: [69]

Приріст виручки за 2022 рік показали: збільшення виручки відбулося в таких областях: Рівненська область (+47%), Донецька область (+24%), Житомирська область (+10%), Волинська область (+8%), в усіх інших областях - динаміка зниження доходу. У Києві концентрується 80% юридичного бізнесу за обсягом доходів. Сукупний дохід Києва 2022 за основним КВЕДом 69.10 — 6,8 млрд (динаміка –42%, порівнюючи з сукупним доходом, який у 2021 році становив 11,8 млрд).

Експертний аналіз, проведений спеціалістами компанії YouControl на основі даних з вибірки понад 3200 компаній, які заявили про свою фінансову діяльність, вказує на негативний вплив воєнного конфлікту 2022 року на фінансове становище та бізнес-активність цих підприємств. За час війни спостерігалось значне зменшення загального офіційного доходу на ринку юридичних послуг на 39%, з 13,8 млрд грн у 2021 році до 8,4 млрд грн у 2022

році. Це зниження прибутків не може бути повністю пояснене лише зменшенням кількості учасників на ринку, що складає лише 3,4%, оскільки кількість юридичних компаній із заявленою фінансовою діяльністю зменшилася лише з 3396 до 3281. Таким чином, можна зробити висновок про значний спад бізнес-активності на ринку юридичних послуг за результатами першого року війни.

Щодо корпоративних фінансів та операційних витрат, експерти відзначають деякі тенденції. Більшість юридичних фірм не знижували вартість своїх послуг і не мають наміру цього робити у майбутньому. Вони намагалися зберегти своїх працівників і продовжували виплачувати їм зарплату, навіть за рахунок власного прибутку. Деякі компанії були змушені зменшити розмір зарплат, проте це було останнім заходом. Відповідно до досліджень, ніхто з керівників компаній не призначив масових звільнень, і звільнення в більшості випадків відбувалися природним шляхом. Проте багатьом компаніям (62%) довелося значно скоротити свої витрати на рекламу та маркетинг. [48]

Незважаючи на скорочення витрат на рекламу та маркетинг, юридичні компанії продовжують активно просувати свої послуги, звертаючись до різноманітних методів просування. Рис. 2.3. відображає основні стратегії та методи, якими вони користуються для цього.



Рис. 2.3. Основні методи просування юридичних компаній

Джерело: [48]

Деякі компанії акцентують увагу на розвитку власних онлайн-платформ та веб-сайтів, де вони надають корисну інформацію та консультації з правових питань. Інші використовують соціальні медіа для активного залучення аудиторії, публікуючи цікавий контент і взаємодіючи зі своїми клієнтами. Також популярними стали вебінари, семінари та інші освітні заходи, які спрямовані на підвищення обізнаності клієнтів з правовими питаннями і відомостями про компанію. Деякі компанії використовують також традиційні методи, такі як розсилки, публікації у спеціалізованих журналах і участь у професійних заходах, щоб привернути увагу потенційних клієнтів і підтримати свою репутацію у галузі.

На рис. 2.4 відображено тенденцію цінової динаміки на юридичні послуги в 2022 році, відповідно до опитування керівників юридичних компаній. Згідно з ним, загального зниження цін на юридичні послуги не відбулося: лише 6% респондентів зазначили про зниження цін, в той час як 35% відзначили їх підвищення. В більшості випадків цінова політика залишилася незмінною. Ураховуючи відсутність масових звільнень співробітників, такий рух цін є досить логічним, оскільки керівництво компаній, в першу чергу, має зобов'язання щодо виплати заробітної плати, сплати податків та інших обов'язкових платежів у контексті інфляції та зниження ВВП.

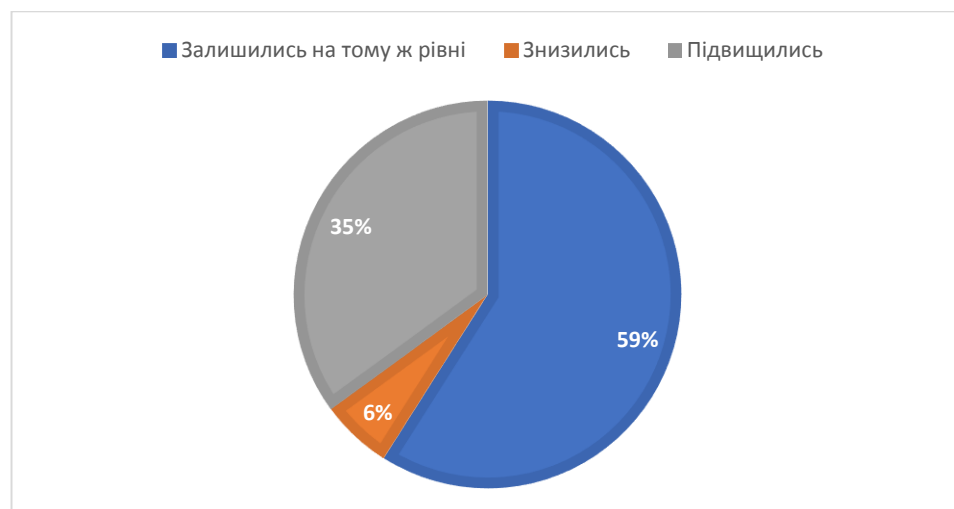


Рис. 2.4. Ціни на юридичні послуги під час повномасштабної війни

Джерело: створено автором

Постачальники юридичних послуг у поточних умовах не планують вдаватися до демпінгу. Проте такі явища іноді спостерігаються з боку окремих адвокатів і невеликих адвокатських об'єднань. Експерти наголошують, що демпінг є одностороннім процесом, оскільки він зазвичай веде до зниження якості та загального рівня послуг. У довгостроковій перспективі демпінг негативно впливатиме на юридичні компанії та ринок загалом. Багатьом компаніям буде вкрай складно повернутися до довоєнного рівня роботи та відносин із клієнтами в умовах жорсткого демпінгу.

Надання знижок може бути важливим стратегічним рішенням для юридичних компаній у сучасному конкурентному середовищі. Цей маркетинговий хід може стати потужним інструментом для привертання уваги нових клієнтів і утримання існуючих. Знижки можуть привернути увагу тих, хто розглядає можливість вибору юридичної компанії для вирішення своїх правових питань.

Важливо також пам'ятати, що надання знижок потребує ретельного планування і аналізу, оскільки це може вплинути на прибутковість компанії. Необхідно визначити оптимальні величини знижок і стратегію їх використання для досягнення максимального ефекту. На рис.2.5 зображено, як часто юридичні підприємства надають знижки своїм клієнтам.

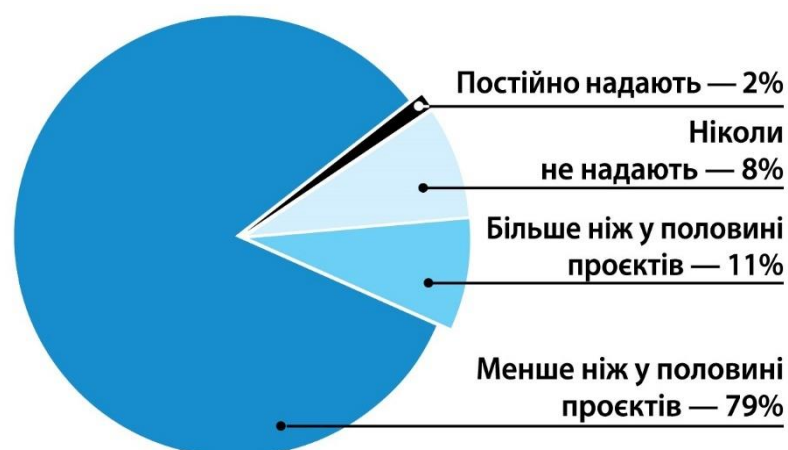


Рис. 2.5. Знижки юридичних підприємств для клієнтів

Джерело: [48]

З початку повномасштабного вторгнення деякі юридичні компанії були змушені перемістити свою діяльність на західну частину України. Це призвело до відкриття нових офісів та представництв у містах, таких як Львів, Івано-Франківськ та Рівне, на додачу до вже існуючих у столиці та інших регіонах. Основною причиною цього переміщення стало те, що багато підприємств, зокрема з IT-сектору, також переїхали зі східної частини країни на захід.

Що стосується формату роботи, більшість юридичних компаній перейшла на онлайн або змішаний формат. Це означає, що основна частина роботи виконується дистанційно, використовуючи сучасні засоби зв'язку та програмного забезпечення для спільної роботи. У цьому форматі команди час від часу збираються в офісах для проведення нарад, стратегічних сесій та інших заходів, що потребують особистої присутності.

Деякі компанії, особливо ті, що розташовані в столичному регіоні, поступово починають повертатися до традиційного офісного режиму роботи. Проте навіть у цьому випадку формат роботи дещо змінений: впроваджуються гнучкі графіки, можливість часткового дистанційного виконання завдань та інші пом'якшення, які дозволяють адаптуватися до поточних умов та забезпечувати безпеку і комфорт працівників.

Ключовими практиками, які виявилися рятівними для юридичних компаній, стали вирішення спорів, кримінальний захист і банкрутство. Саме ці напрямки користуються попитом і дозволяють утримувати команду навіть у період війни. Значну важливість набувають також питання компенсації збитків, завданих збройною агресією РФ. Нотаріальні послуги традиційно залишаються затребуваними серед громадян та бізнесу, особливо в умовах війни. Крім того, після повномасштабного вторгнення в Україні з'явилися та набули популярності нові напрямки юридичних практик. Серед них: військове право, практика фіксації та відшкодування збитків, завданих війною, санкційні провадження, міграційне право, а також захист активів та прав інвесторів. [48]

На рис. 2.6. представлені найпопулярніші юридичні практики 2023 року у відсотковому співвідношенні. Порівняння з даними за 2021 рік показує

тенденцію до зниження попиту на такі юридичні практики, як нерухомість і будівництво, сімейне право, банківське та інвестиційне право, бюджет, держзакупівлі, приватизація, інтелектуальна власність. Водночас значно зросла популярність юридичної практики у сфері енергетики (6%).



Рис. 2.6. Найпопулярніші юридичні практики 2023 року

Джерело: [48]

Фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому об'єктивна оцінка фінансового стану можлива лише за допомогою комплексу показників, що детально й всебічно характеризують господарське становище підприємства, а не через один, навіть найважливіший, показник. Для відображення реального фінансово-господарського стану ПП «Юридичний партнер» будуть розраховані та проаналізовані такі показники: показники майнового стану; оцінка ліквідності та платоспроможності; оцінка фінансової стійкості; фінансові результати.

Для оцінки та аналізу ефективності використання фінансових ресурсів і пошуку резервів для оптимального використання власного та позиченого

капіталу слід розрахувати показники майнового стану підприємства та проаналізувати отримані результати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз майна ПП «Юридичний партнер» та джерел його утворення,

тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+;-)	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолютне	Відносне
Актив					
I. Необоротні активи:	-	-	-	-	-
Основні засоби:	-	-	-	-	-
первісна вартість	-	-	-	-	-
знос	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи	799,0	676,6	449,0	-350,0	-37,5
Запаси	0	0	0	0	0
Поточна дебіторська заборгованість	20,5	4,5	0	-20,5	-100
Гроші та їх еквіваленти	0,1	5,2	0,6	0,5	500
Інші оборотні активи	777,5	666,9	448,4	-329,1	-42,3
БАЛАНС	799,0	676,6	449,0	-349,0	-37,5
Пасив					
I. Власний капітал	794,0	676,6	446,7	-347,3	-43,7
Капітал	0,1	0,1	0,1	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	793,9	676,5	446,6	-347,3	-43,7
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	4	0	2,3	-1,7	-42,5
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	0	0	0	0	0
розрахунки за бюджетом	4,0	0	2,3	-1,7	-42,5
розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0
БАЛАНС	798,0	676,6	449,0	-299,0	-43,7

Джерело: створено автором

Показники фінансового стану підприємства являють собою систему розрахунків, яка використовується для аналізу його фінансового стану. Ці показники базуються на звітності компанії та іншій інформації, що дозволяє охарактеризувати фінансову структуру компанії [47].

З даних табл. 2.3. бачимо що за період 2021-2023 роки валюта майна зменшилась на 299 тис. грн. Серед майна найбільша частка припадає на оборотні активи, але до 2023 вони також зменшилися на 350 тис. грн. Серед оборотних активів є запаси, поточна дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти та інші оборотні активи. За період дослідження зменшилась поточна дебіторська заборгованість на 20,5 тис. грн., інші оборотні активи на 329,1 тис. грн, проте гроші та їх еквіваленти збільшилися на 0,5 тис. грн.

Динаміку змін необоротних та оборотних ресурсів а також змін власного та залученого і позиченого капіталу можна також спостерігати на рис. 2.7. та 2.8.

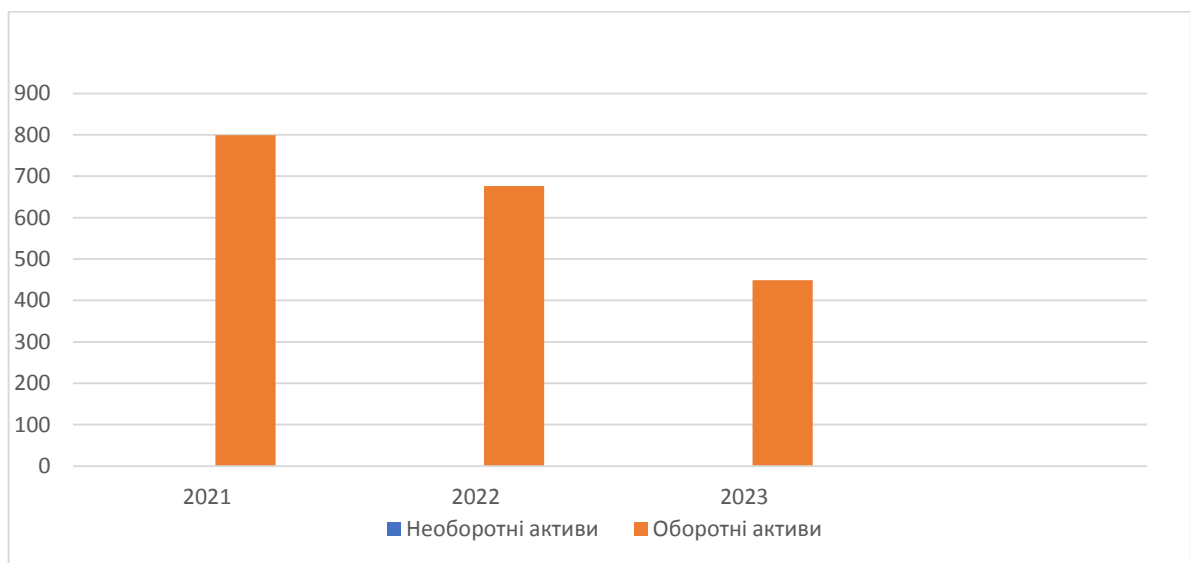


Рис. 2.7. Динаміка змін необоротних та оборотних активів в ПП «Юридичний партнер» в 2021-2023 роках, тис. грн

Джерело: створено автором на основі табл. 2.3.

Щодо необоротних активів у діяльності підприємства ПП «Юридичний партнер», можна зазначити, що підприємство не використовує необоротні активи в своїй операційній діяльності. Відсутність цих активів у фінансовій звітності свідчить про те, що підприємство не має необхідності в

довгострокових інвестиціях в основні засоби або нематеріальні активи для підтримки своєї діяльності. Таким чином, через відсутність необоротних активів неможливо провести аналіз їхньої динаміки та впливу на фінансовий стан підприємства.

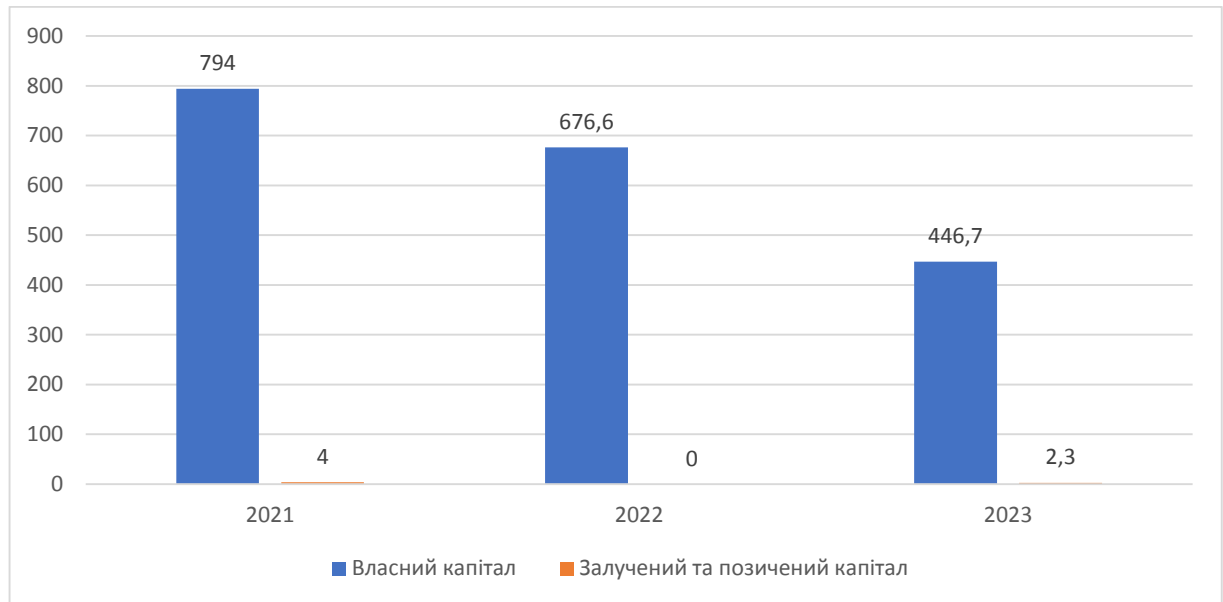


Рис. 2.8. Динаміка змін власного та залученого і позиченого капіталу в ПП «Юридичний партнер» в 2021-2023 роках, тис. грн
Джерело: створено автором на основі табл. 2.3.

Аналіз фінансових результатів підприємства є невід’ємною складовою стратегічного управління, оскільки він дозволяє отримати повний образ діяльності компанії і визначити напрямки подальшого розвитку. Цей процес допомагає виявити фактори, які впливають на фінансову успішність підприємства, і вчасно приймати стратегічні рішення. Оцінка фінансових результатів дозволяє виявити проблемні сфери в управлінні компанією, які можуть бути вирішені і вдосконалені. Також вона допомагає виявити ефективні та неефективні сторони фінансової діяльності, що дозволяє вдосконалити стратегію управління ресурсами і забезпечити стабільність фінансового стану підприємства.

Порівняння фінансових показників з конкурентами є важливим етапом в аналізі фінансових результатів, оскільки воно дозволяє виробити стратегію

конкурентного переваги та знайти можливості для покращення фінансової ефективності. Також це допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства на ринку і визначити його конкурентоспроможність. Отже, дослідження фінансових результатів підприємства є необхідним завданням для керівництва, оскільки воно надає комплексну інформацію про стан підприємства і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку.

Для оцінки та аналізу загального стану, ефективності діяльності та перспектив розвитку слід розрахувати фінансові результати ПП «Юридичний партнер» за 2021-2023 роки та проаналізувати отримані результати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Фінансові результати ПП «Юридичний партнер» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				21/22	22/23	21/22	22/23
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	725,4	226,7	364,5	-498,7	137,8	31,2	160,7
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	725,4	226,7	364,5	-498,7	137,8	31,2	160,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	346,2	89,7	104,1	-256,5	14,4	25,9	116,0
Інші витрати	223,8	112,1	145,8	-111,7	33,7	50,0	130,0
Разом витрати	570	201,8	249,9	-368,2	48,1	35,4	123,8
Фінансовий результат до оподаткування	155,4	24,9	114,6	-130,5	89,7	16,0	460,2
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	155,4	24,9	114,6	-130,5	89,7	16,0	460,2

Джерело: створено автором

При аналізі фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» за 2021-2023 роки (табл. 2.4), було використано основні показники: дохід, витрати та чистий прибуток.

Досліджуючи період 2021-2022 роки, бачимо, що показники значно зменшилися: дохід на 498,7 тис. грн., витрати на 368,2 тис. грн., а чистий прибуток на 130,5 тис. грн. На це вплинув зовнішній фактор - оголошення воєнного стану на території України, але незважаючи на це, ПП «Юридичний партнер» у 2022 році вийшов на прибуток 24,9 тис. грн.

Досліджуючи період 2022-2023 роки, бачимо, що показники збільшилися: дохід на 137,8 тис. грн., витрати на 48,1 тис. грн., а чистий прибуток на 89,7 тис. грн. Чистий прибуток збільшився за рахунок того, що у 2023 році, порівняно з 2022 роком було збільшено собівартість реалізованої послуги та значно зменшено витрати.

Динаміку змін фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» з 2021 по 2023 роки можна також спостерігати на рис. 2.9.

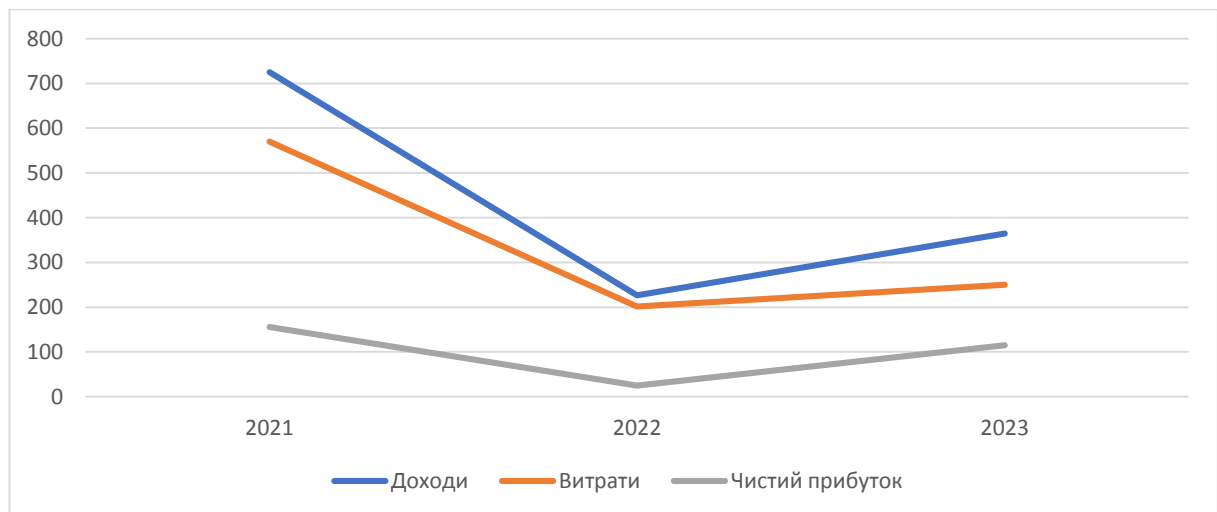


Рис. 2.9. Динаміка змін фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» з 2021 по 2023 роки

Джерело: створено автором на основі табл. 2.4.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства базується на даних балансу і відображає структуру джерел фінансування

ресурсів, рівень фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. [65]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за рахунок абсолютно ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за допомогою абсолютно та швидко ліквідних активів. Загальний коефіцієнт ліквідності відображає, яку частку поточних зобов'язань підприємства можна покрити за рахунок усіх активів. [66]

Низький рівень ліквідності може призвести до порушення договірних зобов'язань, зниження прибутковості, неплатежів, і врешті-решт до банкрутства. Тому аналіз ліквідності є невід'ємною частиною оцінки фінансового стану підприємства.

Таким чином, для оцінки здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання використовуються показники ліквідності. Вони надають уявлення не лише про поточну платоспроможність підприємства, але й про його стійкість у надзвичайних обставинах. Основними показниками є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності ПП «Юридичний партнер» за фінансовими показниками 2023 року зображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності ПП «Юридичний партнер» за фінансовими показниками 2023 року

№	Показник	Розрахунок	Нормативне значення
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,2-0,4
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	195	0,4-0,8
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	195	1,5-2
4	Коефіцієнт маневреності	1	0-1
5	Чистий оборотний капітал	446,7	> 0 збільшення
6	Коефіцієнт платоспроможності	194,2	> 0,5

Джерело: створено автором

Аналізуючи показники ліквідності та платоспроможності ПП «Юридичний партнер» за фінансовими показниками 2023 року можна дійти висновку, що коефіцієнт платоспроможності на ПП «Юридичний партнер» повністю відповідають нормативним значенням, що свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства. Це означає, що підприємство здатне своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів.

Високий коефіцієнт маневреності забезпечує гнучкість у використанні фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Наявність достатнього чистого оборотного капіталу підтверджує здатність підприємства підтримувати необхідний рівень оборотних активів для безперебійного функціонування. Показники платоспроможності демонструють фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та високу ступінь його фінансової стійкості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності на ПП «Юридичний партнер» значно перевищують нормативні значення, що свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Однак невиправдане збільшення коефіцієнта швидкої ліквідності вище нормативного значення може вказувати на неефективне адміністрування поточних (оборотних) активів. Це може означати, що підприємство утримує надмірну кількість ліквідних активів, які могли б бути більш ефективно інвестовані або використані в операційній діяльності для отримання додаткових доходів.

Важливо зазначити, що, як і в випадку з попереднім коефіцієнтом, відхилення в бік перевищення є менш критичним, ніж відхилення в бік зниження. Позитивне відхилення свідчить про те, що підприємство має достатній запас ліквідності, щоб покрити свої зобов'язання навіть у непередбачених ситуаціях. Це забезпечує більшу фінансову стабільність і знижує ризик неспроможності підприємства виконувати свої зобов'язання вчасно. [67]

Для підприємства важливо постійно переглядати стратегії управління оборотними активами з метою підвищення ефективності фінансової

діяльності. Це допоможе оптимізувати використання ресурсів підприємства, зменшити надмірні запаси, підвищити швидкість обороту коштів та покращити фінансовий стан компанії в цілому. Аналізуючи поточні підходи до управління оборотними активами і впроваджуючи стратегії оптимізації, підприємство зможе досягти більшої ефективності в управлінні фінансами, забезпечити стабільність своєї діяльності та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

2.3. Оцінка організаційної структури та управління ПП «Юридичний партнер»

У сучасному світі юридичні послуги займають вагомe місце в забезпеченні стабільності та розвитку правової та економічної системи. Особливо це стосується країн з перехідною економікою, таких як Україна, де ринок юридичних послуг виступає однією з ключових складових правової держави та цивілізованого суспільства. Юридичні послуги сприяють захисту прав та інтересів громадян і бізнесу, забезпечують правову підтримку у вирішенні складних правових питань та конфліктів.

Період пандемії COVID-19 та воєнні дії на території України внесли значні зміни в роботу юридичних компаній, вимагаючи адаптації до нових умов. Ці виклики стали тестом на витривалість та гнучкість для ринку юридичних послуг, спричинивши необхідність запровадження нових технологій, перегляду організаційних структур та зміни підходів до надання послуг. Юридичні фірми мали впровадити дистанційні форми роботи, електронний документообіг та нові методи взаємодії з клієнтами, що дозволило їм вистояти у цей складний період.

ПП «Юридичний партнер» також прийняло рішення переглянути свою організаційну структуру та внести в неї кардинальні зміни з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку юридичних послуг. Цей крок є необхідним для оптимізації внутрішніх процесів, покращення взаємодії

між підрозділами та забезпечення більш гнучкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі. Для цього потрібно детально дослідити поточну організаційну структуру ПП «Юридичний партнер», визначити її сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для покращення. Такий аналіз дозволить розробити нову, більш ефективну модель управління, яка відповідатиме сучасним вимогам і сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Після прийняття рішення про зміну організаційної структури ПП «Юридичний партнер» було вирішено використовувати організаційну схему, розроблену Л. Ронном Хаббардом, як основу. Ця схема є графічним зображенням організації і відображає кожну функцію, необхідну для успішної діяльності групи. Вона описує ідеальну організаційну структуру для будь-якого виду діяльності.

За допомогою цієї схеми діяльність, як групи в цілому, так і окремої особи, розділяється на сім основних департаментів. Ці департаменти об'єднують усі обов'язки, посади і функції, необхідні для взаємодії зусиль. Департаменти від першого до сьомого розташовані в послідовності на організаційній схемі, відомій як виробничий цикл. Ця послідовність у жодному разі не є довільною. Коли Л. Рон Хаббард говорить про виробничий цикл, він має на увазі не конвеєр або механізм із гвинтів-людей, тобто не модель, яка використовується у світі корпорацій. Він говорить про конкретні види діяльності, з яких природним чином складається виробництво будь-чого, незалежно від того, чи працює одна особа чи група. Насправді, щоб завершити будь-яку справу, потрібно пройти ці сім основних кроків. У цьому відношенні організаційна схема не просто ідеальний метод побудови успішно функціонуючої організації. Це, по суті, єдиний метод побудови успішної організації.

Організаційна структура, розроблена згідно з ідеями Л. Рона Хаббарда, включає сім основних департаментів, які відображені на рис. 2.10. Кожен департамент має свою унікальну характеристику, яка визначає його функції та

взаємодію з іншими частинами організації. Акцент робиться на важливості ЦПК (Цінного Кінцевого Продукту), який є результатом, який очікується від департаменту. Ця структура допомагає покращити організаційні процеси та забезпечує ефективний розвиток на підприємстві.

7 Адміністративний департамент	1 Департамент побудови	2 Департамент розповсюдження	3 Фінансовий департамент	4 Департамент виконання юридичних послуг	5 Департамент кваліфікації	6 Департамент по роботі з публікою
Керує діяльністю компанії, визначає цілі, політику та стратегію, тактичне планування та домагається узгодженої діяльності з реалізації планів	Удосконалює організацію та бізнес-процеси, наймає та вводить на посаду співробітників, забезпечує необхідні комунікації, контролює дотримання стандартів	Здійснює маркетингові компанії, розробляє та розповсюджує матеріали з продажу послуги, продає послуги компанії клієнтам	Збирає дебіторську заборгованість, здійснює фінансове планування, оплачує рахунки, веде облік усіх активів компанії та звітність	Безпосередньо здійснює послугу компанії та виконує всі функції для забезпечення виробництва послуги	Контролює якість послуги компанії, усуває відхилення від стандартів якості, навчає та контролює персонал та компанію	Створює привабливий імідж компанії, залучає нових клієнтів за допомогою вступних послуг, партнерів та рекомендацій клієнтів
ЦКП - процвітаюча компанія, що розвивається та надає юридичні послуги бездоганної якості.	ЦКП - працівники введені на посаду, які добре виробляють свої продукти.	ЦКП - дохід компанії більший, ніж витрати.	ЦКП - збережені, враховані грошові та матеріальні активи, які не втрачають своєї цінності.	ЦКП - вчасно та якісно надані юридичні послуги	ЦКП - кваліфіковані співробітники компанії, що виробляють продукти та ЦКП компанії бездоганної якості	ЦКП - область діяльності, що розширюється та нові клієнти компанії

Рис. 2.10. Схема організаційної структури за концепцією Л. Рона Хаббарда

Джерело: опрацьовано автором

На основі схеми організаційної структури за концепцією Л. Рона Хаббарда ПП «Юридичний партнер» побудував унікальну систему управління, яка складається з семи департаментів. Кожен з цих департаментів має свою чітко визначену сферу діяльності та відповідальності. Структура організації включає відділи, які об'єднують різноманітні підрозділи та групи робітників з однаковими функціями та завданнями. Кожен відділ в свою чергу має служби, які відповідають за конкретні аспекти діяльності. Чітко розподілені функції кожної служби дозволяють ефективно виконувати

поставлені завдання і забезпечують оптимальний рівень робочого процесу в організації. (рис. 2.11)

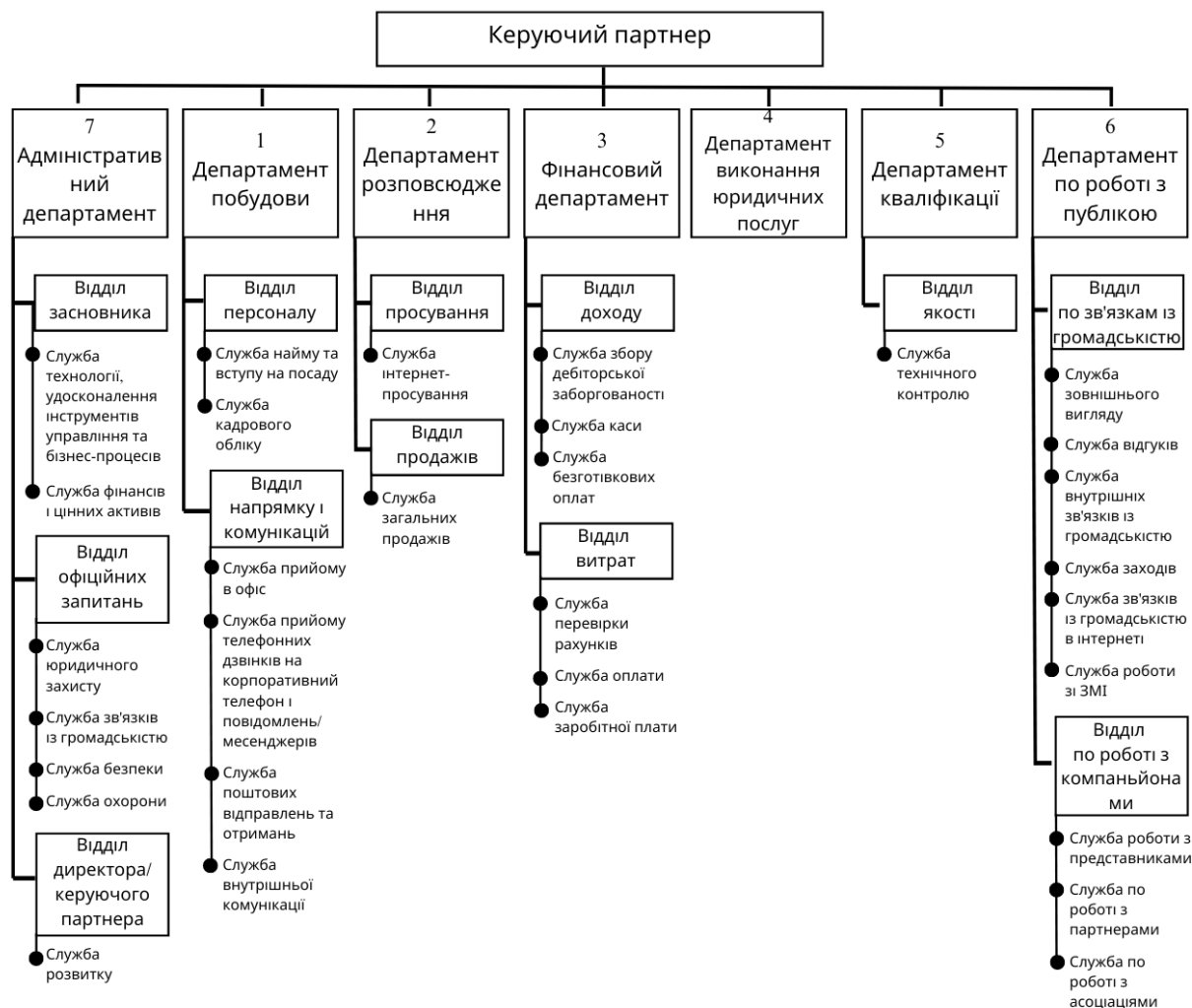


Рис. 2.11. Організаційна структура ПП «Юридичний партнер»

Джерело: створено автором

Адміністративний департамент здійснює загальне керівництво діяльністю компанії, визначаючи основні цілі, формуючи політику та розробляючи стратегії розвитку. Він займається тактичним плануванням, що включає конкретизацію кроків для досягнення встановлених цілей, і забезпечує узгоджену та скоординовану роботу всіх підрозділів для ефективної реалізації цих планів. Цей департамент відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного та поступального розвитку компанії, адаптуючи її діяльність до змінних умов ринку та внутрішніх потреб організації. Адміністративний департамент включає три відділи: відділ засновника, відділ

офіційних запитань, відділ директора/керуючого партнера. ЦКП Адміністративного департаменту - процвітаюча компанія «Юридичний партнер», що розвивається та надає юридичні послуги бездоганної якості.

Відділ засновника формує ідеологію компанії, визначає основні цілі, формує політику всіх сфер діяльності, здійснює стратегічне управління, здійснює нагляд над діяльністю і тим, як компанія керує активами з метою розвитку. Відділ засновника включає: службу технології, удосконалення інструментів управління та бізнес-процесів; службу фінансів і цінних активів. ЦКП відділу засновника - компанія, що постійно розвивається, використовує ефективні технології, має зростаючі резерви та співробітників з високою заробітною платою.

Служба технології, удосконалення інструментів управління та бізнес-процесів забезпечує компанію точними і описаними технологіями, інструкціями, регламентами. Відповідає за впровадження та вдосконалення в компанії чіткої організаційної структури, за формування чітких бізнес процесів, за надання конкретних юридичних послуг, постійне їх вдосконалення та розширення. Ця служба включає такі функції: побудови та вдосконалення організаційної структури; контролю чіткого виконання функцій організаційної структури; контролю виконання та вдосконалення інструкцій; перевірки та синхронізації термінології та назв у внутрішніх корпоративних документах.

Служба фінансів і цінних активів відповідає за розробку та впровадження системи фінансового планування, повноцінного довгострокового бюджету, щотижневе здійснення нагляду за фінансовою діяльністю компанії, забезпечення правильного використання нерухомості та цінних активів компанії, формування резервних фондів. Ця служба включає такі функції: фінансового планування; щотижневого нагляду за фінансовими показниками; контролю за цінними активами компанії.

Відділ офіційних запитань створює основу для безпечної діяльності компанії, забезпечуючи юридичний захист, необхідні дозволи та ліцензії,

дотримання вимог законодавства, запобігаючи загрозі злочинних дій щодо компанії, надаючи фізичний захист та підтримку осіб, від яких залежить безпека. Відділ офіційних запитань включає: службу юридичного захисту; службу зв'язків із громадськістю; службу безпеки; службу охорони.

Служба юридичного захисту відповідає за повний юридичний супровід компанії, реєстрацію усіх суміжних компаній, отримання ліцензій, торгових марок, розробка договорів оренди приміщень, кредитних та лізингових договорів, розробка форм стандартних договорів з клієнтами, адвокатами та співробітниками, здійснення нагляду за законністю дій всіх відділів компанії, захист інтересів компанії при вирішенні спорів у судах та інших компетентних органах. Служба юридичного захисту містить функцію супроводження договорів надання юридичних послуг з клієнтами.

Служба зв'язків із громадськістю полягає у встановленні та підтримці добрих стосунків з людьми, які мають владу або авторитет у сфері діяльності компанії. Ці особи не лише мають позитивну думку про компанію, але й підтримують її діяльність, сприяючи покращенню репутації та взаємовідносин з громадськістю.

Служба безпеки включає в себе заходи та процедури, спрямовані на захист активів компанії від небезпеки або можливих загроз, кібербезпеку. Ця функція включає функції: зберігання банківських паролів; зберігання паролів соціальних мереж та корпоративних даних.

Служба охорони включає в себе заходи та процедури, спрямовані на захист співробітників, приміщення та майна компанії від небезпеки або можливих загроз. Це може включати фізичну безпеку, процедури безпеки праці та навчання персоналу щодо правил та процедур безпеки.

Відділ директора/керуючого партнера відповідає за планування діяльності компанії, організовує та узгоджує роботу всіх підрозділів, реалізовує стратегічні плани, розвиває компанію, сприяє зростанню виробництва послуг та підвищенню доходу та прибутку. ЦКП - компанія контролює виконання та реалізує усі цілі, поставлені засновником. Відділ

директора/керуючого партнера включає: службу розвитку. Служба розвитку планує та реалізує проекти з відкриття нових офісів, технічних підрозділів.

Департамент побудови будує організацію, спостерігає за потоками руху частинок у ній, визначає, де потрібно налагодити рух частинок або збільшити виробництво, наймає співробітників, проводить з ними початкове навчання, забезпечує їх усім необхідним для роботи та засобами комунікації, домагається, щоб вони виробляли свої продукти. ЦКП департаменту побудови - введені на посаду співробітники, кожен з яких посилює діяльність усієї компанії. Департамент побудови включає два відділи: відділ персоналу та відділ напрямку і комунікацій.

Відділ персоналу знаходить вузькі місця у функціях компанії, налагоджує та описує бізнес-процеси, наймає та вводить на посаду здібних співробітників. Відділ персоналу включає: службу найму та вступу на посаду; службу кадрового обліку.

Служба найму та вступу на посаду включає у себе процес відбору та прийому нових співробітників у компанію. Цьому процесу передують проведення випробувального терміну для найнятих кандидатів, які показали відмінні результати. Після успішного завершення випробувального терміну та підтвердження їхніх навичок, приймаються на роботу. Також служба найму контролює, щоб всі співробітники знали зміст своїх функцій, що постійно підтверджується перевітками.

Служба кадрового обліку включає в себе зберігання та оновлення кадрової документації компанії, яка повинна бути актуальною та відповідати вимогам законодавства.

Відділ напрямку і комунікацій забезпечує співробітників компанії зручними, безперебійно працюючими та швидкими засобами комунікації, підтримує високу швидкість руху частинок на комунікаційних лініях, швидко виявляє та усуває проблеми в комунікаціях. Відділ напрямку і комунікацій включає: службу прийому в офіс; службу прийому телефонних дзвінків на

корпоративний телефон і повідомлень/месенджерів; службу поштових відправлень та отримань; службу внутрішньої комунікації.

Службу прийому в офіс включає в себе прийом відвідувачів та їх швидко та ефективно направлення до відповідних співробітників. Служба прийому телефонних дзвінків на корпоративний телефон і повідомлень/месенджерів відповідає за телефонні дзвінки та повідомлення на корпоративний телефон або месенджери, швидко обробляти їх та направляти до відповідальних осіб або відділів у компанії. Служба поштових відправлень та отримань відповідає за швидке та точне оброблення вхідних та вихідних поштових відправлень, дозволяючи їм вчасно доставлятися адресатам та відправникам. Служба внутрішньої комунікації відповідає за ефективний обмін інформацією всередині компанії, сприяє підтриманню позитивного робочого середовища та забезпечує узгодженість дій співробітників, підтримуючи корпоративну культуру та цінності.

Департамент розповсюдження забезпечує обмін інформацією компанії з клієнтами, створює інструменти, які допомагають познайомити потенційного клієнта з особливостями послуги та відповідно продає послуги. ЦКП департаменту розповсюдження - дохід компанії більший, ніж витрати. Департамент розповсюдження включає два відділи: відділ просування та відділ продажу.

Відділ просування проводить дослідження та опитування, планує способи просування, розробляє всі рекламні матеріали для всіх підрозділів компанії, проводити розсилки, здійснює просування в Інтернеті та ЗМІ. ЦКП - клієнти, одержані в результаті просування в інтернеті; позитивна іміджева репутація компанії; збільшення охоптів (підписників) щодо взаємодії з публікаціями. Відділ просування включає службу інтернет-просування. Служба інтернет-просування містить наступні функції: ведення сайту, ведення соціальних мереж, формування судової практики для публікації, співпраця з ЗМІ.

Відділ продажу вступає у спілкування з потенційними та постійними клієнтами, продає їм продукти компанії, укладає контракти та отримує оплати,

щоб забезпечити компанію доходом. Включає в себе службу загальних продажів.

Фінансовий департамент несе відповідальність за управління грошовими та матеріальними активами, забезпечуючи їх збереження та зростання. Фінансовий департамент включає в себе два відділи: відділ доходу та відділ витрат.

Ціль відділу доходу збирати дохід і забезпечити, щоб усі гроші, які будь-хто повинен компанії, були отримані повністю і вчасно. ЦКП відділу доходу - усі кошти, отримані компанією. Відділ доходу включає такі служби: служба збору дебіторської заборгованості; служба каси; служба безготівкових оплат.

Служба збору дебіторської заборгованості відповідає за своєчасне отримання платежів від клієнтів, управління рахунками та мінімізацію простроченої заборгованості, забезпечуючи фінансову стабільність компанії. Служба каси відповідає за прийом та облік готівкових оплат, а також за внесення цих коштів на банківські рахунки компанії, забезпечуючи точність та своєчасність фінансових операцій. Служба безготівкових оплат відповідає за обробку та облік безготівкових платежів, забезпечуючи їх своєчасне відображення в фінансовій звітності компанії.

Відділ витрат встановлює повний контроль над витратами таким чином, щоб наявні гроші вистачало на забезпечення компанії всіма необхідними ресурсами для діяльності. ЦКП відділу витрат - виконані зобов'язання перед кредиторами. Відділ витрат включає такі служби: службу перевірки рахунків; служба оплати; служба заробітної плати.

Служба перевірки рахунків перевіряє кожен рахунок на оплату, чи була ця витрата попередньо схвалена, чи правильно оформлений рахунок і чи є необхідність його оплачувати, перевіряє правильність цін. Служба оплати оформляє документи для банківських платежів та виплат через касу, відображає ці оплати в обліковій системі, повідомляє про здійснену оплату. Служба заробітної плати забезпечує своєчасні розрахунки заробітної плати,

виплату податків, що супроводжують виплати заробітної плати, організовує отримання заробітної плати працівниками.

Департамент виконання юридичних послуг відповідає за надання клієнтам правових послуг, включаючи консультації, підготовку та аналіз юридичних документів, представництво клієнтів у судових спорах та інших правових питаннях. Він працює над забезпеченням правової підтримки та захисту інтересів клієнтів, допомагаючи їм вирішувати складні юридичні проблеми, дотримуватися законодавства та мінімізувати юридичні ризики.

Департамент кваліфікації відповідає за підвищення якості надання послуги компанією. ЦКП департаменту кваліфікації- кваліфіковані співробітники компанії, що надають юридичні послуги бездоганної якості. Департамент кваліфікації включає відділ якості. Відділ якості забезпечує, щоб клієнт отримував лише якісну юридичну послугу, при цьому відділ перевіряє якість, проводить опитування клієнтів із виявлення відхилень, залагоджує невдоволення клієнтів. До відділу якості входить служба технічного контролю.

Департамент по роботі з публікою є прискорювачем розвитку компанії, тут створюється широка популярність компанії, залучається великий потік нових клієнтів, утворюється мережа партнерів, які направляють клієнтів у компанію. ЦКП департаменту по роботі з публікою - область діяльності, що розширюється, і нові клієнти компанії. Департамент по роботі з публікою включає два відділи: відділ по зв'язкам із громадськістю та відділ по роботі із компаньйонами.

Відділ по зв'язкам із громадськістю робить компанію та її продукти добре відомими в галузі діяльності, діяльність націлена, щоб про компанію добре відгукувалися, публікували статті у ЗМІ, а експерти в галузі діяльності мали про неї гарну думку. ЦКП відділу по зв'язкам із громадськістю - привабливий професійний імідж компанії в очах публіки. Відділ по зв'язкам із громадськістю включає наступні служби: служба зовнішнього вигляду;

служба відгуків; служба внутрішніх зв'язків із громадськістю; служба заходів; служба зв'язків із громадськістю в інтернеті; служба роботи зі ЗМІ.

Служба зовнішнього вигляду підтримує професійний зовнішній вигляд компанії, робочих приміщень, робочих місць, оформлення офісу, зовнішній вигляд співробітників. Служба відгуків збирає відгуки задоволених клієнтів, які можна використовувати для внутрішніх та зовнішніх публікацій. Служба внутрішніх зв'язків із громадськістю збирає всі хороші новини про діяльність компанії, інформує співробітників про те, що позитивного відбувається в діяльності, проводить корпоративні заходи, що формують гарне ставлення до компанії, залагоджує негативні моменти, якщо вони виникають серед співробітників. Служба заходів планує та проводить заходи, які привертають увагу та викликають великий інтерес у публіки. Служба зв'язків із громадськістю в інтернеті публікує новини та відгуки про діяльність компанії на сайтах новин, у блогах, у соціальних мережах, на корпоративному сайті компанії. Служба роботи зі ЗМІ регулярно надсилає до ЗМІ нотатки з новинами, що стосуються сфери діяльності компанії та самої компанії.

Відділ по роботі із компаньйонами залучає до співпраці клієнтів компанії та інші організації, підтримує їх інтерес до співпраці, щоб вони направляли до компанії своїх знайомих чи клієнтів. ЦКП відділу по роботі з компаньйонами - клієнти та партнери компанії, що направляють велику кількість нових клієнтів. Відділ по роботі із компаньйонами включає наступні служби: службу роботи з представниками; службу по роботі з партнерами; службу по роботі з асоціаціями.

Служба роботи з представниками відіграє ключову роль у просуванні ідеї стати представником компанії серед потенційних клієнтів. Її завдання полягає у встановленні та підтримці ефективних відносин з потенційними та існуючими представниками, щоб забезпечити їм всю необхідну підтримку та інформацію. Співпраця з представниками передбачає як взаємодію з ними, так і надання їм необхідних матеріалів та інформації для ефективного просування продукції чи послуг компанії. Служба по роботі з партнерами зосереджена на

знаходженні та розвитку потенційних партнерських відносин. Вона дбає про пошук нових партнерів, а також про зміцнення співпраці з існуючими. Ця служба активно просуває можливості співпраці, забезпечуючи потенційних партнерів необхідними матеріалами та інформацією про переваги співпраці з компанією. Служба по роботі з асоціаціями займається встановленням та розвитком співпраці з галузевими асоціаціями, організаторами конференцій та семінарів. Вона забезпечує активну участь компанії в подіях галузі, сприяючи збільшенню її видимості та репутації, а також розширенню кола потенційних клієнтів та партнерів.

Після уважного аналізу організаційної структури ПП «Юридичний партнер» виявлено, що вона є великою та має значну кількість відділів, служб та функцій. Однак, не зважаючи на це, вона все ж потребує деяких доопрацювань для оптимізації процесів та підвищення ефективності функціонування компанії.

Для отримання повної картини становища підприємства необхідно ретельно вивчити його сильні та слабкі сторони. Це допомагає виявити, в чому компанія вже успішна та де є потенційні можливості для вдосконалення. У той же час, важливо проаналізувати потенційні загрози, які можуть виникнути в майбутньому, аби прийняти своєчасні заходи для їх уникнення чи пом'якшення впливу. Для цієї цілі ідеально підходить SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати та візуалізувати всі аспекти, які впливають на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Проаналізовано сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища організації. SWOT-аналіз починається з визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлює зв'язки між ними, які потім можна використовувати для розробки стратегії організації.

Проаналізуємо ПП «Юридичний партнер» можливості та загрози, сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу:

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ПП «Юридичний партнер»

SW	ОТ	О - можливості	Т - загрози
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на міжнародний ринок. 2. Можливість використання нового програмного забезпечення для організації роботи. 3. Розширення видів послуг для ще більшого задоволення споживачів. 4. Збільшення попиту на наявні послуги. 5. Збільшення кількості працівників для виконання більшого обсягу послуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність економіки в країні. 2. Підвищення цін на енергоносії, оренду приміщення та інші витрати. 3. Зниження платоспроможності клієнтів. 4. Зменшення кількості клієнтів та попиту на послуги. 5. Орієнтація клієнтів на самостійне вирішення юридичних питань. 6. Міграція клієнтів в інші країни.
	S - сильні сторони	S*O	S*T
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність цін 2. Великий асортимент юридичних послуг 3. Можливість збільшення працівників та юридичних послуг 4. Імідж підприємства серед споживачів в межах Одеської області 5. Розвинений веб-сайт та соціальні мережі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відкрити філіал підприємства на міжнародному ринку (наприклад, в Молдові та Румунії) 2. Розвивати співробітництво із міжнародними організаціями та міжнародними юристами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвивати юридичні послуги, які потребують клієнти, що виїхали за межі України 2. Робити додаткові знижки на продукцію 3. Написання та публікація корисних для клієнтів юридичних статей
	W - слабкі сторони	W*O	W*T
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надання юридичних послуг зосереджено лише в межах Одеської області. 2. Відсутність чітко встановлених цін на кожну послугу. 3. Застаріле програмне забезпечення для контролю виконання послуг 4. Слабке використання реклами послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створити чек-лист з усіма послугами та цінами на них і розмістити на веб-сайті підприємства 2. Використання нового програмного забезпечення 3. Використання реклами юридичних послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проаналізувати ціни на юридичні послуги на українському та міжнародному ринку 2. Проаналізувати як зменшити витрати на обслуговування підприємства 3. Збільшити межі пошуку клієнтів

Джерело: розроблено автором

ПП «Юридичний партнер» має низку переваг над конкурентами, до яких можна віднести: доступність цін; великий асортимент юридичних послуг;

можливість збільшення працівників та юридичних послуг; імідж підприємства серед споживачів в межах Одеської області; можливість виходу на міжнародний ринок; розвинений веб-сайт та соціальні мережі. Незважаючи на перелік сильних сторін підприємство має і недоліки такі як: надання юридичних послуг зосереджено лише в межах Одеської області; відсутність чітко встановлених цін на кожну послугу; застаріле програмне забезпечення для контролю виконання послуг; слабе використання реклами послуг

Серед пропозицій є розвиток співробітництва із міжнародними організаціями та міжнародними юристами. Основною пропозицією для розвитку підприємства є відкриття філіала на міжнародному ринку, тим самим збільшить межі пошуку клієнтів та задовільнить більшість загроз.

Необхідно провести аналіз конкурентоспроможності ПП «Юридичний партнер» та порівняти з конкурентами. Конкурентами на вітчизняному ринку юридичних послуг для досліджуваного підприємства є Адвокатське об'єднання «Респонд», Товариство з обмеженою відповідальністю «Мережа права» та Адвокатське об'єднання «Аврон».

За основу взято ряд критеріїв: ціна послуги, якість послуги, кількість сфер, кількість співробітників, зручність веб-сайту, публікації у ЗМІ, ведення соціальних мереж, впізнаваність.

Треба зазначити, що ТОВ «Мережа права» є популярною компанією на юридичному ринку України. Вони набули своєї популярності за рахунок безкоштовних консультацій та широкому спектру юридичних сфер. Проте, вони спеціалізуються на малозначних справах та великій кількості клієнтів, через це оцінка якості значно гірша в порівнянні з іншими компаніями.

АО «Респонд» добре відомі на ринку юридичних послуг в Одеському регіоні, проте у них невеликий штат працівників та відповідно менша кількість юридичних сфер.

АО «Аврон» має невелику присутність на юридичному ринку Одеського регіону, що зумовлено кількома факторами. Штат співробітників компанії складається лише з трьох працівників, що обмежує її можливості та ресурси.

Крім того, спектр надання юридичних послуг компанії обмежений, що може зменшувати привабливість для потенційних клієнтів, які шукають широкий спектр послуг. Додатково, компанія отримує низькі оцінки за ведення соціальних мереж та публікації в ЗМІ, що в сучасних умовах є важливим інструментом для маркетингу та взаємодії з клієнтами.

Таблиця 2.7.

Оцінка конкурентоздатності на ринку юридичних послуг

Критерій оцінювання	Вага	ПП «Юридичний партнер»	АО «Респонд»	ТОВ «Мережа права»	АО «Аврон»
Ціна послуги	0,15	4	4	5	4
Якість послуги	0,15	5	5	3	4
Кількість сфер	0,15	4	3	5	3
Кількість співробітників	0,1	4	3	5	2
Зручність веб-сайту	0,1	5	3	4	5
Публікації у ЗМІ	0,1	5	5	4	3
Ведення соціальних мереж	0,1	4	5	3	2
Впізнаваність	0,15	5	5	5	3
Ітого:	1	36	33	34	27

Джерело: розроблено автором

Результати обробки оцінювання з урахуванням ваги критеріїв наведені у табл.2.8, що дозволяє чітко зрозуміти, як кожен критерій впливає на загальну оцінку. У даній таблиці представлено детальний аналіз усіх оцінюваних аспектів, зокрема, кожному критерію присвоєно відповідну вагу, що відображає його відносну важливість у загальному контексті. Це забезпечує більш точний і об'єктивний підхід до оцінювання, оскільки ваги критеріїв враховують специфічні потреби та пріоритети компанії. (табл.2.8.)

Таблиця 2.8.

Оцінка конкурентоздатності на ринку юридичних послуг,
з урахуванням ваги критерія

Критерій оцінювання	Вага	ПП «Юридичний партнер»	АО «Респонд»	ТОВ «Мережа права»	АО «Аврон»
Ціна послуги	0,15	0,6	0,6	0,75	0,6
Якість послуги	0,15	0,75	0,75	0,45	0,6
Кількість сфер	0,15	0,6	0,45	0,75	0,45
Кількість співробітників	0,1	0,4	0,3	0,5	0,2
Зручність веб-сайту	0,1	0,5	0,3	0,4	0,5
Публікації у ЗМІ	0,1	0,5	0,5	0,4	0,3
Ведення соціальних мереж	0,1	0,4	0,5	0,3	0,2
Впізнаваність	0,15	0,75	0,75	0,75	0,45
Ітого:	1	4,5	4,15	4,3	3,3

Джерело: розроблено автором

Після проведення оцінки конкурентоспроможності на ринку юридичних послуг, з урахуванням вагових коефіцієнтів різних критеріїв, безперечним лідером залишається ПП «Юридичний партнер». Ця компанія продемонструвала високі результати за всіма ключовими показниками, що свідчить про її сильні позиції на ринку. У той же час, найменшу оцінку конкурентоспроможності отримало АО «Аврон». Це пов'язано з обмеженою кількістю сфер надання юридичних послуг, малим штатом співробітників та низькою активністю у веденні соціальних мереж, що значно знижує їхню видимість та привабливість для потенційних клієнтів у регіоні.

На основі даних таблиці 2.8. побудовано графік конкурентоздатності юридичних послуг.



Рис. 2.12. Багатокутник конкурентоздатності підприємств юридичних послуг
Джерело: побудовано автором на підставі табл. 2.8.

Висновок до розділу 2

Підсумовуючи аналіз фінансових показників ПП «Юридичний партнер» за 2023 рік, можна зробити висновок про його стійкий фінансовий стан. Підприємство демонструє високий рівень платоспроможності та ліквідності, що свідчить про його здатність вчасно виконувати зобов'язання та реагувати на зміни в економічному середовищі. Проте, варто відзначити, що збільшення швидкої ліквідності може свідчити про неефективне управління оборотними активами, і це може стати об'єктом для подальшого вдосконалення стратегій управління активами. В цілому, позитивні відхилення від нормативних значень показників свідчать про фінансову стабільність, але оптимізація управління активами може підвищити загальну ефективність фінансової діяльності підприємства.

Було проаналізовано організаційну структуру ПП «Юридичний партнер», та можна зробити висновок, що, незважаючи на її об'ємність і наявність численних відділів, служб та функцій, вона все ж потребує

доопрацювання для оптимізації процесів і підвищення ефективності роботи компанії.

Оцінюючи управління ПП «Юридичний партнер» у порівнянні з його конкурентами, можна відзначити кілька ключових аспектів, які свідчать про успішну адаптацію до сучасних реалій ринку. Перш за все, це збереження та розвиток широкого спектру юридичних послуг, що пропонується підприємством. ПП «Юридичний партнер» не тільки утримується на ринку, а й продовжує залишатися одним із лідерів завдяки наданню таких ключових послуг, як банкрутство, корпоративне право, кримінальне право, інтелектуальна власність, міжнародний арбітраж, земельне право, захист бізнесу та інші. Це свідчить не лише про ефективне управління, а й про здатність підприємства адаптуватися до змін у потребах клієнтів та вимог ринку.

Другим важливим аспектом є впровадження практики дистанційної роботи та гнучкого графіка для працівників. Це не лише дозволяє збільшувати штат компанії, але й сприяє збереженню талановитого персоналу та підвищенню його задоволеності роботою. Така стратегія управління персоналом відображає глибоке розуміння потреб та очікувань сучасних працівників, а також дозволяє пристосуватися до нових реалій робочого середовища, особливо в контексті росту популярності дистанційної роботи.

Крім того, ефективне використання онлайн-платформ та соціальних мереж для просування бренду свідчить про глибоке розуміння цифрових тенденцій і можливостей. ПП «Юридичний партнер» активно використовує ці інструменти для залучення нових клієнтів, спілкування з поточними клієнтами та підвищення своєї впізнаваності.

У цілому, ПП «Юридичний партнер» виявляється добре підготовленим до викликів, що стоять перед сучасними підприємствами. Проте подальше вдосконалення стратегій маркетингу та управління персоналом може допомогти збільшити конкурентоспроможність та стабільність у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР»

3.1. Комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер»

Зміни, які відбулись на юридичному ринку потребують вдосконалення організаційної структури ПП «Юридичний партнер», що сприяє найбільш ефективному досягненню цілей у рамках прийнятих стратегій.

Спочатку необхідно розглянути покрокову модель оптимізації організаційної структури. (рис. 3.1.)

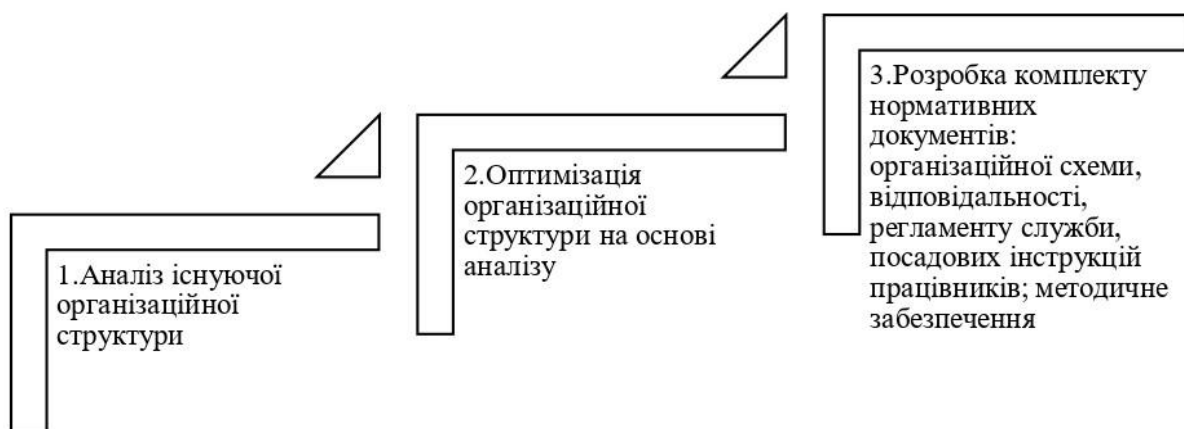


Рисунок 3.1. Покрокова модель оптимізації організаційної структури підприємства

Джерело: створено автором

Проаналізувавши організаційну структуру ПП «Юридичний партнер», було виявлено, що вона потребує доопрацювання для підвищення ефективності та продуктивності. Нинішня структура, хоч і включає численні відділи та служби з різними функціями, не завжди забезпечує оптимальну координацію та взаємодію між підрозділами. Це може призводити до

дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів. Важливо провести аналіз поточних функцій, ролей та обов'язків кожного підрозділу, визначити можливі проблемні зони та розробити рекомендації для покращення взаємодії, підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Адміністративний департамент ПП «Юридичний партнер» демонструє досить високий рівень функціонування, ефективно виконуючи свої завдання. До його складу входять три відділи, кожен з яких успішно справляється з покладеними на нього функціями. Однак, для подальшого підвищення ефективності роботи департаменту необхідно провести оптимізацію, яка включає забезпечення відділів додатковими службами.

Відділ засновника необхідно доповнити такими службами: служба стратегічного управління та служба стратегічного маркетингу. Служба стратегічного управління буде аналізувати діяльність компанії з погляду довгострокового розвитку, організовувати процес стратегічного планування, розробляти стратегічні плани, контролювати хід виконання. Для того щоб реалізацією планів можна було керувати, повинні бути написані точні програми, що складаються з певних завдань із призначеними відповідальними за їх виконання та точними термінами. Служба стратегічного управління контролює хід виконання цих програм, щоб проблеми оперативної діяльності, які є і завжди будуть у кожному із підрозділів, не призводили до зупинок у виконанні програм зі стратегії.

Служба стратегічного маркетингу повинен аналізувати стан справ на ринку, стежити за всіма змінами та новинками, зміною споживчих переваг, розробляти та вдосконалювати продукт компанії, визначати основні принципи просування продукту, формувати атрибути бренду. Можна сказати, що ця служба буде відповідати за формування сильного конкурентоспроможного продукту компанії.

Відділ директора/керуючого партнера необхідно доповнити службою контролю та виконання цілей компанії. Служба контролю та виконання цілей

компанії відповідає за моніторинг та забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Вона направлена на встановлення чітких цілей, розробляє плани дій для їх досягнення, постійно відстежує прогрес, готує звіти про стан виконання, ініціює коригуючі дії у разі відхилень, забезпечує ефективну комунікацію між відділами та проводить аналіз успішності для постійного вдосконалення процесів управління. Ця служба відіграє важливу роль у забезпеченні узгодженої діяльності всіх підрозділів та підвищенні загальної ефективності компанії.

Департамент побудови вимагає суттєвих змін для покращення функціонування та розвитку компанії. По-перше, що існуючого відділу персоналу необхідно додати службу супроводження посадових папок. По-друге, до відділу напрямку і комунікацій необхідно додати службу швидкості потоку комунікаційних молекул та службу впровадження Jusnote. По-третє, необхідно додати відділ інспекцій і статистик, що буде містити такі служби: служба загальних інспекцій; служба перевірки Jusnote та ведення справ; служба перевірки корпоративних знань; служба ведення статистик; служба заохочень.

У кожного співробітника ПП «Юридичний партнер» повинні бути створені посадові папки, які міститимуть чітко розписані функції для виконання. Служба супроводження посадових папок буде вести ці папки, розподіляти функції по папкам, створювати папки для нових співробітників.

Служба швидкості потоку комунікаційних молекул відповідатиме за те, щоб всі співробітники знали до кого, з яким питанням звертатись, тим самим зменшуючи навантаження керуючого партнера. Також ця служба відповідатиме за комунікацію між клієнтом та співробітником, направляючи клієнта до чітко встановленого співробітника, який займається цим питанням.

ПП «Юридичний партнер» потребує заміни програмного забезпечення на Jusnote, яке добре пристосоване для юридичних компаній. Враховуючи це, необхідно створити службу впровадження Jusnote, яка проаналізує зазначене програмне забезпечення, зробить оцінку ефективності, впровадить програмне

забезпечення на підприємстві, допоможе новим співробітникам підключитись до Jusnote та відповість на питання, які виникають при користування програмою.

Успішність діяльності будь-якого співробітника залежить і від того, наскільки продуктивно працюють інші співробітники та підрозділи. Можна сказати, що неможливо отримувати добрі результати в оточенні непродуктивних людей. Коли функції чітко розподілені, загальний успіх компанії може бути під загрозою через дії лише однієї людини. Від того, як швидко розпізнаватимуться такі загрози та наскільки ефективно вони будуть улагоджені, залежить загальний результат. Враховуючи це, вбачається необхідним створення відділу інспекцій і статистик, що буде включати: службу загальних інспекцій; службу перевірки Jusnote та ведення справ; службу перевірки корпоративних знань; службу ведення статистик; службу заохочень.

Служба загальних інспекцій буде проводити інспекції підрозділів та співробітників з метою перевірки дотримання встановленої політики та стандартів. Служба перевірки Jusnote та ведення справ буде контролювати та перевіряти, як співробітники використовують програмне забезпечення Jusnote та ведуть справи, відповідно до Інструкції ведення справ. Служба перевірки корпоративних знань буде перевіряти за встановленими правилами корпоративні знання всіх співробітників. Служба ведення статистик буде збирати звіти про статистиці, зберігати та надавати їх для аналізу керівникам. Служба заохочень буде відповідати за відстежування всіх досягнень та успіхів співробітників компанії, організовувати їх заохочення за досягнення.

Департамент розповсюдження функціонує на високому рівні, демонструючи ефективність у виконанні своїх завдань та досягненні цілей компанії. Однак, у зв'язку із запланованою заміною програмного забезпечення на платформу Jasnote, яка включатиме інтегровану CRM-систему, виникає необхідність у створенні нової служби бази клієнтів в рамках відділу продажів. Ця служба буде відповідати за підтримку та оновлення клієнтської бази, аналіз

даних, управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта. Впровадження такої служби сприятиме підвищенню ефективності продажів, поліпшенню комунікації з клієнтами та збільшенню їх задоволеності, що в свою чергу позитивно вплине на загальні показники розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Фінансовий департамент також потребує оптимізації для підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення стабільного розвитку компанії. Одним із ключових кроків у цьому напрямку є додавання до відділу витрат служби підготовки фінансового планування, яка відповідатиме за розробку та аналіз фінансових планів, прогнозування витрат, а також забезпечення стратегічного управління фінансами.

Крім того, необхідно створити відділ обліку, який включатиме кілька спеціалізованих служб для забезпечення комплексного підходу до фінансового обліку та звітності. Служба банківських рахунків буде займатися управлінням банківськими операціями, контролем за рухом коштів та забезпеченням безпеки фінансових транзакцій. Служба майна відповідатиме за облік і управління активами компанії, включаючи нерухомість, обладнання та інші матеріальні цінності. Служба обліку та звітів зосередиться на веденні бухгалтерського обліку, підготовці фінансових звітів, дотриманні податкового законодавства та проведенні внутрішніх аудитів. Служба архіву забезпечуватиме зберігання та систематизацію фінансових документів, гарантуватиме їх доступність для перевірок та звітності.

Оптимізація фінансового департаменту таким чином дозволить підвищити прозорість та точність фінансових операцій, покращити планування та контроль витрат, а також забезпечити надійність фінансової інформації, що є критично важливим для прийняття стратегічних рішень і довгострокового успіху компанії.

Департамент виконання юридичних послуг зараз повноцінно функціонує, демонструючи високий рівень професіоналізму та ефективності в наданні правових послуг клієнтам. Проте, відсутність чіткого розподілу

функцій по службам обмежує потенціал департаменту і знижує його ефективність.

Одним із напрямків оптимізації департаменту є створення відділу юридичних практик, який би складався з окремих служб, спеціалізованих на різних видах юридичних послуг. Це дозволить краще організувати роботу департаменту, підвищити якість обслуговування клієнтів та скоротити час на вирішення їхніх питань. Наприклад, створення таких служб, як служба корпоративного права, служба цивільного права, служба кримінального права, служба податкового права, служба сімейного права, служба питань по нерухомості, служба інтелектуальної власності, служба трудового права, служба міжнародного права та служба адміністративного права, дозволить забезпечити вузькоспеціалізовану правову допомогу відповідно до потреб клієнтів.

Така структуризація дозволить клієнтів відразу направляти до відповідної служби, яка надає необхідні юридичні послуги, що підвищить задоволеність клієнтів, поліпшить якість правових консультацій та оптимізує внутрішні процеси департаменту. Таким чином, впровадження чіткого розподілу функцій по службам у відділі юридичних практик сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПП «Юридичний партнер» на ринку юридичних послуг.

Департамент кваліфікації потребує значних змін та удосконалення для забезпечення високого рівня послуг і конкурентоспроможності компанії. На даний момент, департамент складається лише з одного відділу якості, який включає службу технічного контролю. Цього недостатньо для повноцінного функціонування департаменту, оскільки контроль якості потребує більш комплексного підходу. Для покращення роботи департаменту, необхідно розширити відділ якості, створивши в ньому кілька додаткових служб.

По-перше, варто створити службу опитувань за якістю, яка буде відповідати за регулярне проведення опитувань клієнтів щодо задоволеності послугами, збір та аналіз відгуків, а також виявлення областей, які потребують

покращення. По-друге, необхідно організувати службу залагодження клієнтів, яка буде займатися вирішенням конфліктних ситуацій, наданням підтримки клієнтам у разі виникнення проблем та забезпеченням високого рівня клієнтського сервісу. По-третє, слід створити службу контролю стандартів, яка буде відповідати за дотримання внутрішніх стандартів якості, проведення аудитів та впровадження необхідних змін для підтримання високих стандартів роботи.

Окрім цього, необхідно створити відділ навчання персоналу, який забезпечить постійний професійний розвиток співробітників. У відділ навчання повинні входити служба навчальних матеріалів та служба внутрішнього навчання. Служба навчальних матеріалів буде відповідати за розробку, оновлення та розповсюдження навчальних ресурсів, необхідних для підвищення кваліфікації працівників. Служба внутрішнього навчання буде організовувати тренінги, семінари та майстер-класи, забезпечуючи персонал актуальними знаннями та навичками, необхідними для виконання їхніх обов'язків на високому рівні.

Департамент по роботі з публікою в компанії функціонує на високому рівні, демонструючи значні успіхи у взаємодії з клієнтами, громадськістю та медіа. Завдяки професійній команді та ефективній організації роботи, департамент забезпечує позитивний імідж компанії, високий рівень обслуговування клієнтів та оперативне реагування на будь-які питання чи запити. Постійний моніторинг громадської думки, активна присутність у соціальних мережах, ефективна робота з медіа дозволяють департаменту підтримувати високий рівень довіри та задоволеності серед клієнтів. Зважаючи на поточні результати та досягнення, департамент по роботі з публікою не потребує вдосконалення, оскільки вже зараз виконує свої функції на найвищому рівні, відповідаючи всім стандартам якості та професіоналізму.

Враховуючи всі напрями щодо оптимізації організаційної структури ПП «Юридичний партнер», організаційна структура буде виглядати наступним чином. (рис. 3.2.)

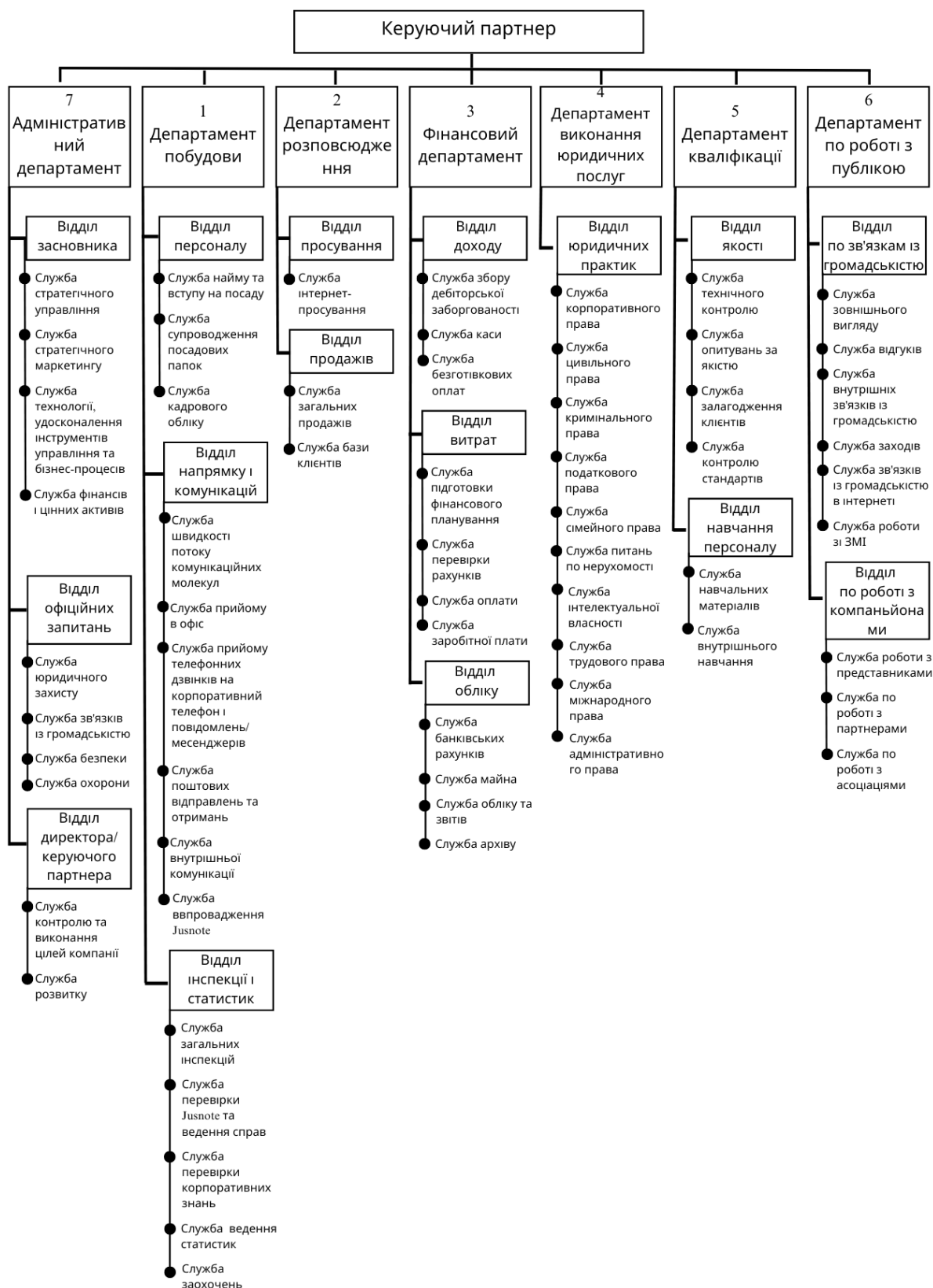


Рис. 3.2. Покращена організаційна структура ПП «Юридичний партнер»

Джерело: створено автором

Звичайно, зазначена організаційна структура повинна бути підкріплена документально. Кожен департамент та відділ мають мати затвержені положення про свою роботу, де детально описуються їхні функції, обов'язки, сфери відповідальності та взаємодія з іншими підрозділами компанії. Усі ці документи мають бути чітко сформульовані та доступні для працівників, щоб забезпечити прозорість та ефективність роботи. Кожна служба повинна містити детально розписані функції та завдання, які відображають специфіку її діяльності та сприяють досягненню загальних цілей компанії.

Крім того, кожен департамент та відділ повинен мати призначеного керівника або відповідального працівника, який буде відповідати за організацію роботи підрозділу, управління командою, контроль за виконанням завдань та звітність перед вищим керівництвом. Цей керівник або відповідальний працівник також має забезпечувати дотримання встановлених стандартів та процедур, сприяти професійному розвитку співробітників та вирішувати поточні проблеми. Документальне підкріплення організаційної структури та чіткий розподіл функцій між працівниками дозволять підвищити ефективність управління, покращити координацію та взаємодію між підрозділами, а також сприятимуть загальному успіху та конкурентоспроможності ПП «Юридичний партнер».

3.2. Стратегічні напрями міжнародного масштабування ПП «Юридичний партнер»

Процеси глобалізації все більше стимулюють підприємства та інших учасників ринкових відносин до виходу на міжнародні ринки. Зовнішньоекономічні зв'язки стають важливою складовою діяльності підприємств різних напрямків, сприяючи приросту прибутковості, зміцненню лідерських позицій, розширенню ринків збуту та реалізації потенційних можливостей. У цих умовах підприємці та управлінський персонал все більше потребують інформації про міжнародні ринки, їхню структуру, особливості

ведення зовнішньоекономічної діяльності та швидкий запуск процесів виходу за межі своєї країни.

У сучасних реаліях для українських підприємств надзвичайно важливо адаптувати ведення бізнесу в зарубіжних країнах так, щоб зберегти виробничі обсяги та одночасно скористатися перевагами можливих удосконалень виробничо-технологічної складової. Досягнення цієї мети можливе за умови правильного визначення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки з чітко сформульованими місією, цілями, завданнями та бажаним місцем підприємства в новій ринковій ніші.

Українському бізнесу нині належить невелика частка глобального ринку. Це пояснюється головним чином невпевненістю перед незнайомим ринком, його споживчими вимогами, закордонним законодавством, умовами сертифікації та стандартизації тощо. Зазвичай вибір зовнішнього ринку на початковому етапі визначається близькістю розташування та відсутністю значних відмінностей від внутрішнього ринку виробника. Після освоєння близьких ринків відбувається розширення на більш віддалені, що сприяє збільшенню обсягів реалізації та трансформації підприємства від внутрішнього ринку до глобального.

Вихід на міжнародні ринки супроводжується численними викликами для підприємств різних типів та розмірів. Незалежно від масштабу діяльності, підприємства стикаються з труднощами, такими як адаптація до нових регуляторних вимог, культурних особливостей, економічних умов і конкурентного середовища. Проте, разом із цими викликами, міжнародні ринки пропонують значні можливості для розширення бізнесу, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на світовій арені. Це вимагає від підприємств ретельного перегляду їхніх бізнес-стратегій, щоб вони відповідали сучасним умовам глобалізації. Зокрема, необхідно розробити чіткі плани щодо маркетингових стратегій, логістики, управління ланцюгами постачань та адаптації продуктів або послуг до вимог нових ринків. Успішне

освоєння міжнародних ринків може забезпечити підприємствам суттєві конкурентні переваги та стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Основні причини, які спонукають до освоєння зовнішніх ринків, зображені на рис. 3.3



Рис. 3.3. Причини виходу підприємств на міжнародні ринки

Джерело: побудовано автором на основі [55,56]

Суть зазначених причин виходу підприємств на міжнародні ринки полягає в наступному.

По-перше, розширення обсягів продажу товарів і надання послуг на міжнародному ринку відкриває нові можливості для бізнесу, що веде до збільшення прибутковості. Зростання обсягів виробництва дозволяє знижувати собівартість продукції.

По-друге, зростання прибутку на міжнародних ринках можливо не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації, але й за рахунок зниження витрат. Доступ до міжнародних постачальників і найнижчі ціни на сировину та матеріали за межами своєї країни є важливими аргументами для виходу на міжнародні ринки.

По-третє, довгострокова прибутковість забезпечується завдяки наявності різних ринків збуту, що створює більш стабільні доходи. Висока конкуренція на внутрішньому ринку стимулює освоєння міжнародної торгівлі, оскільки глобалізаційні процеси сприяють проникненню іноземних конкурентів на вітчизняний ринок.

По-четверте, розширення клієнтської бази на міжнародному рівні дозволяє фінансувати розробку нових продуктів, підвищуючи інноваційний потенціал компаній. Згідно зі статистикою, половина підприємств, які беруть участь у міжнародній торгівлі, займаються розробкою інноваційних продуктів.

По-п'яте, участь у міжнародних проектах допомагає персоналу набувати нових навичок, що покращує результати діяльності компанії. Конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках зміцнює лідерські позиції та конкурентні переваги підприємства.

Нарешті, державні стимули у вигляді грантів, субсидій або податкових пільг для підприємств, які виходять на міжнародні ринки, часто є привабливими і спонукають до розширення ринків збуту.

Системний підхід до виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення стратегічного аналізу та розробку стратегічного плану розвитку. Закижевська І. В. та В. М. Полозова вказують, що цей процес має включати такі етапи: аналіз взаємодії підприємства з конкурентами на внутрішньому ринку; визначення основних цілей та формулювання завдань для виходу на зовнішній ринок; оцінка ресурсного потенціалу компанії; аналіз ризиків і переваг; вибір ринку та його детальний аналіз; визначення методу введення на світовий ринок; розробка ринкової маркетингової стратегії; формулювання тактичних дій та механізмів реалізації обраної міжнародної стратегії [49]. Автори вважають, що цей підхід є докладним, але може бути надто аналітичним, що може ускладнити практичну підготовку підприємства.

Також подібну схему було запропоновано О. С. Хринюком та С. С. Ганічем, схема виходу підприємств на міжнародний ринок включає дванадцять етапів. Вона передбачає: визначення мотивів виходу на міжнародні ринки; аналіз потенціалу підприємства для виявлення можливостей виходу на зовнішні ринки; вибір методу оцінки міжнародних ринків; вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу; аналіз альтернативних варіантів міжнародних ринків; оцінка можливостей подолання бар'єрів;

визначення варіантів міжнародних ринків для розгляду; вибір ринку та SWOT-аналіз; формування стратегії сегментування ринку; визначення основних конкурентних переваг; формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товарів; виходу на міжнародний ринок [54].

Чітке та лаконічне бачення надане С. Полковниченко та І. Єльчищевою, які стверджують, що прийняття рішення щодо виходу на зовнішні ринки відбувається за такою послідовністю: вибір ринку; обґрунтування способу виходу на нього; вирішення термінів виходу; визначення масштабів проникнення [53].

Багато науковців, включаючи Т. С. Пічугіна та А. В. Волченка, підтримують думку, що для отримання доступу на міжнародні ринки підприємству необхідно пройти кілька етапів. Ці етапи включають у себе етап пробного експорту, етап екстенсивного експорту, етап інтенсивного експорту, етап експортного маркетингу, етап міжнародного маркетингу та етап глобального маркетингу. [52]

Останні два підходи, які не враховують стратегічне планування, не дотримуються ключового аспекту виходу підприємства на міжнародні ринки. Стратегічне планування у цьому контексті є надзвичайно важливим, оскільки воно сприяє розробці оптимальної стратегії для проникнення на зовнішні ринки. Цей процес дозволяє визначити ключові стратегічні напрямки та конкретні заходи, необхідні для успішної зовнішньоторговельної діяльності. Через стратегічне планування підприємство може аналізувати ризики, визначити потенційні можливості та розробити ефективний план дій для досягнення своїх цілей на міжнародних ринках. Таким чином, стратегічне планування стає керуючою силою, що допомагає підприємству ефективно виконувати свою міжнародну стратегію та досягати успіху у глобальному бізнесі. [51]

Тому, підсумовуючи підходи різних науковців, було розроблено узагальнені етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок, які

будуть зрозумілі та можливі для реалізації в практичній діяльності будь-якого підприємства (рис. 3.4.)

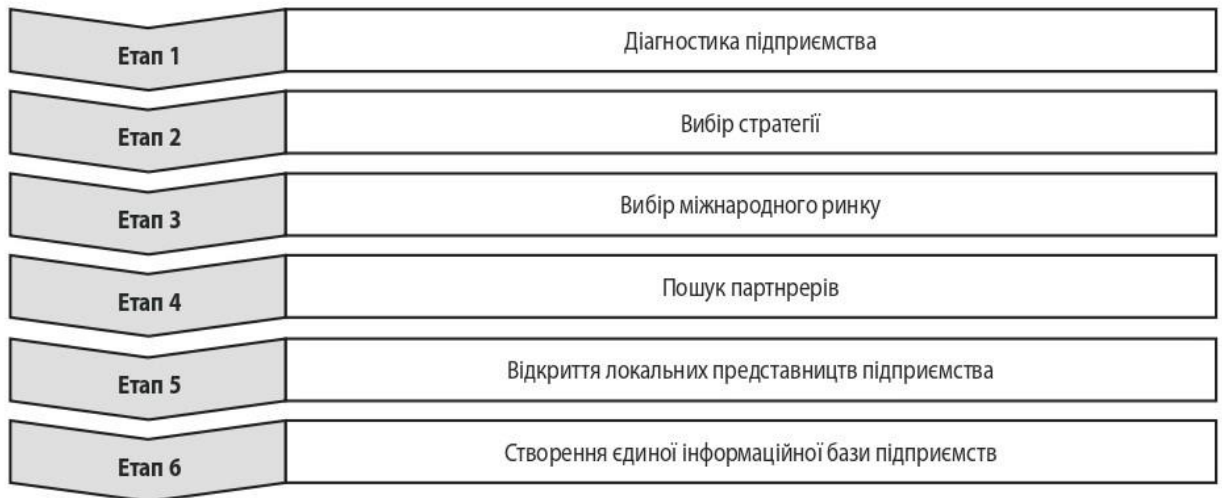


Рис.3.4. Етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: створено автором на основі [49; 50]

Діагностика підприємства є ключовим етапом для розуміння його виробничо-фінансового стану, оцінки конкурентоспроможності продукту чи послуги на міжнародному ринку, а також визначення можливостей для адаптації та розвитку.

Вибір стратегії для виходу на міжнародний ринок ґрунтується на комплексному аналізі стратегічної компетенції підприємства, вивченні міжнародного ринку та перешкод, аналізі цінової політики, товарних тенденцій та асортименту. Корисним є вивчення досвіду інших вітчизняних компаній, що успішно виходили на міжнародні ринки у схожих сферах.

Вибір конкретного міжнародного ринку та країни для розвитку бізнесу базується на оцінці політичної та економічної стабільності, витрат виробництва, наявності транспортної інфраструктури, державних пільг та стимулів, доступності якісної та вигідної робочої сили, розмір ринку, наявності торгових обмежень та необхідних постачальників сировини та матеріалів.

Пошук потенційних партнерів відбувається в рамках стратегії та завершується укладенням реальних контрактів з цими партнерами. Вибір

партнерів здійснюється з урахуванням їхньої надійності, ділової репутації, досвіду попередніх співпраць та обсягу присутності на міжнародному ринку.

Наступним кроком є відкриття локальних представництв, адже працівники на місці мають краще розуміння специфіки ринку. Це стає доцільним, оскільки їхня праця в складі підприємства спрощує ведення переговорів і збільшує кількість укладених контрактів.

Створення єдиної інформаційної бази також спрощує управління та контроль виробничою, збутовою та фінансовою діяльністю. Більше того, наявність системи планування ресурсів підприємства підвищує якість управління міжнародним бізнесом, надаючи основу для генерації та консолідації даних та формування звітів у необхідний момент.

Одним з найбільш складних і відповідальних рішень для підприємства, яке має намір розширити свою діяльність на міжнародний ринок, є вибір оптимальної стратегії виходу (проникнення) на цей ринок.

Стратегія, як унікальний план управлінських заходів, визначає спосіб функціонування та темпи розвитку підприємства, спрямовані на досягнення запланованого рівня прибутку шляхом максимального використання його потенціалу. Таким чином, розуміння відповідності різних стратегій виходу на міжнародний ринок рівням управління підприємства дозволяє належним чином збалансувати та узгодити їх, а також встановити взаємозв'язок між ними для досягнення стратегічних цілей (рис. 3.5.)

Згідно з ієрархією стратегій, розробленою А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, визначаються чотири основні види стратегій, які відповідають різним рівням управління підприємством: корпоративна, конкурентна (ділова), функціональна і операційна. Кожна з цих стратегій встановлює рамки для визначення можливих стратегічних напрямків і завдань, які реалізуються на відповідному рівні організації.

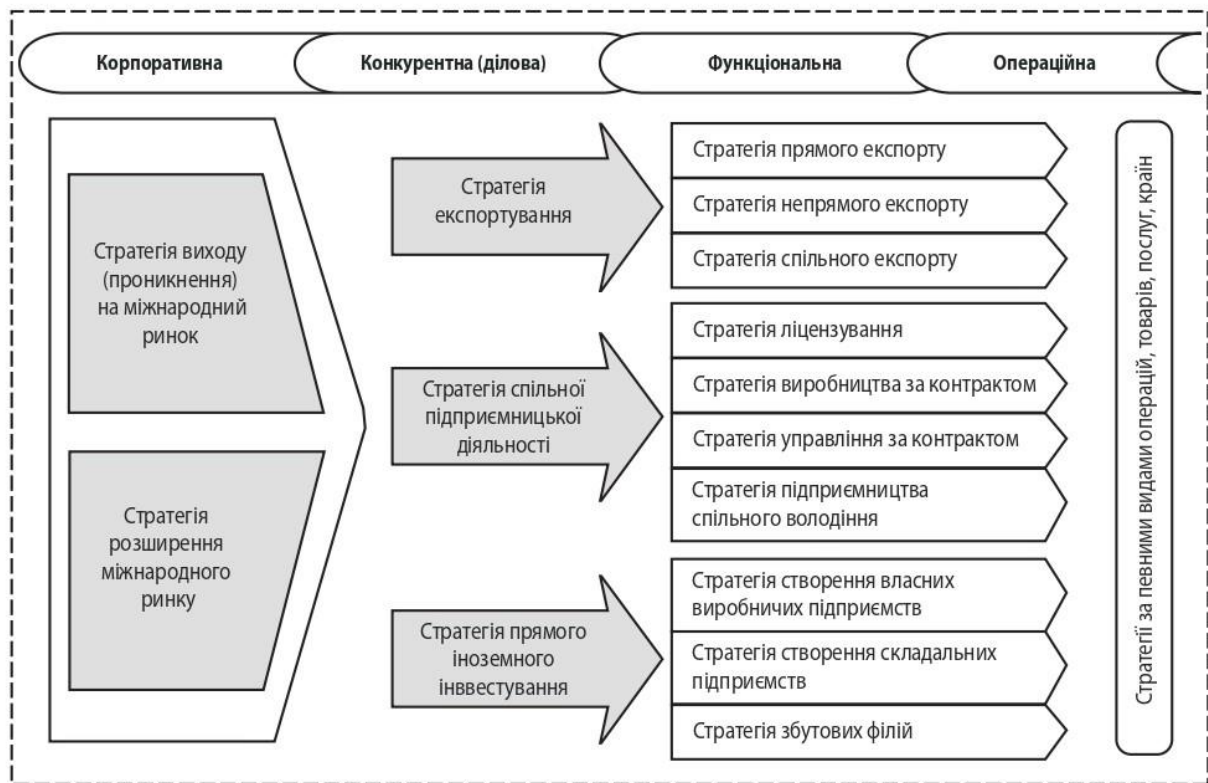


Рис. 3.5. Види стратегій виходу на міжнародний ринок

за рівнями управління

Джерело: створено автором

На корпоративному рівні управління важливо розрізнити дві основні стратегії для виходу на міжнародний ринок: стратегію проникнення для підприємств, які роблять перші кроки у цьому напрямку, і стратегію розширення для досвідчених компаній з вже наявною часткою на міжнародному ринку та стійкою конкурентоспроможністю.

З метою підвищення конкурентоспроможності та збереження лідерських позицій, функціональні підрозділи підприємства об'єднують свої стратегічні заходи для розробки конкурентних або ділових бізнес-стратегій. Ці стратегії включають стратегію експортування, стратегію спільної підприємницької діяльності та стратегію прямого іноземного інвестування.

Вибір стратегії експортування стає актуальним, якщо немає планів створення власного виробництва за кордоном. Це спрощує процес виходу на міжнародний ринок, оскільки експорт товарів здійснюється без значних змін

або з мінімальними модифікаціями в асортименті продукції підприємства, фінансові та інвестиційні витрати є мінімальними, а ризики невеликі. Реалізація стратегії експорту можлива за трьома варіантами функціональної стратегії:

1. Стратегія прямого експорту, що передбачає самостійне здійснення та контроль експортних операцій, створення каналів збуту, фінансування розширення збутової мережі та моніторинг зміни попиту.

2. Стратегія непрямого експорту, яка передбачає використання послуг посередників, які виконують функції розподілу та оптової реалізації товару. Вона застосовується при невеликих обсягах експорту, потребує менших капіталовкладень та зменшує ризики.

3. Стратегія спільного експорту, що передбачає співпрацю підприємств з метою постачання товарів чи надання послуг на міжнародний ринок, переважно використовується підприємствами вузької спеціалізації.

Стратегія спільної підприємницької діяльності полягає в об'єднанні можливостей та ресурсів вітчизняного підприємства з ресурсами підприємств партнерської країни. Синергетичний ефект такого партнерства дає усім учасникам більше потужностей та можливість залучати іноземні інвестиції. Використання спільних ресурсів для здійснення наукових та дослідницьких робіт сприяє подоланню жорсткої конкуренції на міжнародних ринках. Ефективність цього виду стратегій проявляється у високому рівні адаптації до потреб споживача, контролі та швидкій реакції на зміни тенденцій попиту і пропозиції. До цього виду стратегій відносяться такі функціональні стратегії:

1. Стратегія ліцензування, що ґрунтується на укладанні ліцензійних угод, що надають право компанії-партнеру за кордоном на виробництво, користування патентами або товарними знаками у обмін на фінансову винагороду.

2. Стратегія виробництва за контрактом, що передбачає укладання контрактів з місцевими підприємствами на виробництво певних товарів,

використовується у випадку відсутності власних потужностей та значних логістичних витрат.

3. Стратегія управління за контрактом, яка полягає в наданні консультаційних послуг іноземним компаніям, що мають фінансові та кадрові ресурси, але потребують інноваційних програм та продуктів.

4. Стратегія підприємництва спільного володіння, що включає довгострокові вкладення капіталу у підприємницькі та інноваційні програми чи проекти, які створюються, реалізуються та керуються спільними зусиллями підприємств-партнерів.

Стратегія прямого іноземного інвестування може бути найбільш прибутковою, але водночас найбільш ризикованою через одноосібну відповідальність за власні капіталовкладення у зовнішньоторговельну діяльність. Однак ця стратегія має значну перевагу в забезпеченні підприємству більш сприятливого клімату завдяки налагодженню взаємовідносин з державними органами, споживачами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить.

Стратегія прямого іноземного інвестування включає різноманітні види функціональної стратегії. Це включає стратегію створення власних виробничих підприємств, що передбачає інвестиційні вкладення у створення за кордоном власних виробничих потужностей, що супроводжується повним входженням підприємства в зовнішню торгівельну діяльність. Також це включає стратегію створення складальних підприємств, яка передбачає інвестування капіталу у власні складальні підрозділи на обраному міжнародному ринку, а також стратегію збутових філій, яка передбачає використання інвестиційних коштів для налагодження функціонування збутових філій підприємства.

Запропонована система вибору стратегії виходу на міжнародні ринки, розглянута за рівнями управління, має на меті спростити процес обґрунтування та вибору оптимальної форми зовнішньоторговельної діяльності для підприємства. Вона призначена для підвищення ефективності

прийняття управлінських рішень і забезпечення виконання поставлених завдань управлінським персоналом.

У сучасних умовах виходу підприємства на міжнародний ринок необхідна розробка стратегічних планів та впровадження відповідних стратегій. Зазвичай розширення на міжнародні ринки починається з експортних операцій, а згодом можуть бути використані інші методи проникнення. Стратегічний план для виходу на міжнародні ринки повинен включати різноманітні стратегії, які можуть бути реалізовані в залежності від конкретних умов у різних сегментах зовнішньої діяльності. Це дозволить підприємству швидко зайняти вільні позиції на міжнародному ринку.

Зазвичай, підприємства, які вже виявилися успішними на внутрішньому ринку, вважають вибір і розробку стратегії для виходу на міжнародні ринки пріоритетним завданням. Однак у сучасних умовах зростаючі міжнародні зв'язки та бажання отримати конкурентні переваги спонукають підприємства будь-якого типу і розміру до розробки стратегічних планів для завоювання нових ринків.

Враховуючи діяльність ПП «Юридичний партнер» у сфері надання юридичних послуг, для виходу підприємства на міжнародний ринок найкраще підійде стратегія спільної підприємницької діяльності. Ця стратегія передбачає партнерство з іноземними юридичними фірмами або іншими компаніями, що дозволить використовувати їхній досвід, ресурси та контакти на місцевих ринках. Спільна підприємницька діяльність може включати створення спільних підприємств, об'єднання ресурсів для реалізації великих проектів, обмін експертизою та знаннями, а також спільне використання інфраструктури та технологій.

Такий підхід забезпечить зменшення ризиків, пов'язаних з виходом на нові ринки, а також дозволить ПП «Юридичний партнер» швидше адаптуватися до місцевих умов та вимог. Крім того, це сприятиме побудові міцних відносин з міжнародними партнерами, що може стати важливим конкурентною перевагою. Спільна підприємницька діяльність відкриває

можливості для розширення клієнтської бази, підвищення рівня обслуговування клієнтів та збільшення доходів за рахунок доступу до нових ринків та залучення іноземних інвестицій. Таким чином, ця стратегія є оптимальним шляхом для успішної міжнародної експансії ПП «Юридичний партнер», забезпечуючи стабільний розвиток та зміцнення позицій компанії на глобальному ринку юридичних послуг.

3.3. Оцінка ефекту впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер»

Впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер» має потенціал значно підвищити ефективність роботи компанії, збільшити її конкурентоспроможність та покращити якість надання юридичних послуг. Оцінка ефекту цих змін охоплює кілька ключових аспектів:

1. Підвищення ефективності управління:

- Чіткий розподіл функцій. Впровадження чітко визначених функцій для кожного департаменту, відділу та служби дозволить уникнути дублювання завдань, зменшити внутрішні конфлікти та підвищити загальну продуктивність.

- Зменшення часу на ухвалення рішень. Завдяки встановленню відповідальних осіб у кожному підрозділі, процес ухвалення рішень стане швидшим та більш обґрунтованим.

2. Покращення якості послуг:

- Спеціалізація служб. Створення спеціалізованих служб у відділі юридичних практик, дозволить надавати клієнтам більш кваліфіковану та швидку допомогу.

- Підвищення задоволеності клієнтів. Завдяки відділу якості, компанія зможе оперативно реагувати на скарги та покращувати свої послуги на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

3. Збільшення прозорості та підзвітності:

- Документальне підкріплення структури. Затвердження положень про роботу кожного департаменту та відділу, а також чітке визначення функцій служб підвищить прозорість управління та підзвітність працівників.

- Регулярна звітність. Встановлення відділу інспекції і статистик сприятиме регулярному оцінюванню роботи кожного підрозділу та вчасному виявленню можливих проблем.

4. Професійний розвиток персоналу:

- Відділ навчання персоналу. Організація служби навчальних матеріалів та служби внутрішнього навчання забезпечить постійне підвищення кваліфікації працівників, що позитивно позначиться на якості наданих послуг та загальній конкурентоспроможності компанії.

- Мотивація працівників. Можливість професійного зростання та розвитку підвищить мотивацію співробітників та їхню залученість у робочий процес.

5. Розширення ринку та міжнародна експансія:

- Спільна підприємницька діяльність. Вихід на міжнародний ринок за допомогою стратегічних партнерств дозволить компанії отримати доступ до нових клієнтів та ринків, підвищити свій міжнародний престиж та збільшити доходи.

- Адаптація до міжнародних стандартів. Співпраця з іноземними партнерами сприятиме впровадженню найкращих практик та міжнародних стандартів у роботу компанії.

6. Фінансова стабільність:

- Покращення фінансового планування. Впровадження служби підготовки фінансового планування у відділ витрат допоможе точніше прогнозувати витрати та доходи, оптимізувати фінансові потоки та зменшити фінансові ризики.

- Ефективний облік активів. Служба майна та служба банківських рахунків забезпечать ефективне управління активами компанії та контроль за фінансовими операціями.

Загалом, впровадження пропозицій щодо покращення організаційної структури ПП «Юридичний партнер» сприятиме значному підвищенню ефективності роботи компанії, покращенню якості надання послуг та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Більш детально необхідно розглянути ефективність виходу ПП «Юридичний партнер» на міжнародний ринок, адже це може стати ключовим фактором для стратегічного розвитку компанії та її конкурентоспроможності. Вихід на міжнародний ринок відкриває можливості для розширення клієнтської бази, збільшення доходів та зміцнення репутації компанії на глобальному рівні. Це потребує глибокого аналізу потенційних ринків, розуміння правових та регуляторних особливостей різних країн, а також розробки адаптивних стратегій для роботи в нових умовах. Важливо оцінити ризики та переваги, які несе міжнародна експансія, враховуючи культурні, економічні та правові відмінності. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

Переваги та ризики виходу на міжнародний ринок

Переваги	Ризики
1	2
Розширення клієнтської бази. Вихід на міжнародний ринок дозволяє залучити нових клієнтів з різних країн, що сприяє збільшенню доходів та підвищенню стабільності бізнесу.	Правові та регуляторні бар'єри. Кожна країна має свої правові норми та регуляторні вимоги, які можуть створювати значні перешкоди для входу на нові ринки.
Збільшення доходів. Диверсифікація послуг та клієнтів з різних ринків може суттєво збільшити загальні доходи компанії.	Високі витрати на експансію. Вихід на міжнародний ринок потребує значних фінансових інвестицій у маркетинг, адаптацію послуг, наймання місцевих експертів та інші витрати.

Продовження Таблиці 3.1.

1	2
Зміцнення репутації. Міжнародна присутність підвищує престиж компанії, що сприяє зміцненню її бренду та залученню більш престижних клієнтів.	Конкуренція на місцевих ринках. Місцеві юридичні компанії можуть мати значну перевагу завдяки своєму досвіду, зв'язкам та розумінню місцевого ринку.
Доступ до нових ринків та можливостей. Розширення на міжнародний ринок відкриває нові можливості для зростання та інновацій, дозволяючи компанії бути на передовій у своїй галузі.	Фінансові ризики. Коливання валютних курсів, економічна нестабільність та інші фінансові фактори можуть негативно вплинути на прибутковість міжнародних операцій
Розширення експертизи та компетенцій. Співпраця з міжнародними партнерами та робота на різних ринках сприяє накопиченню досвіду та знань, які можуть бути використані для підвищення якості послуг.	Операційні складнощі. Ведення бізнесу в різних країнах потребує налаштування ефективної операційної структури, що включає управління віддаленими офісами, логістикою та забезпеченням якості послуг на місцях.

Джерело: створено автором

Аналізуючи міжнародний юридичний ринок та міграцію українців, можна зробити висновок, що оптимальними варіантами для виходу ПП «Юридичний партнер» на міжнародний ринок є Республіка Молдова та Румунія. Цей вибір обумовлений кількома ключовими факторами. По-перше, Республіка Молдова та Румунія географічно близькі до України, що сприяє легшому встановленню та підтримці ділових контактів, а також зменшує логістичні витрати. По-друге, ці країни мають значні українські діаспори, що створює попит на юридичні послуги, пов'язані з питаннями міграції, працевлаштування, нерухомості та інших сфер, з якими стикаються українці за кордоном.

Крім того, юридичні системи Республіки Молдови та Румунії, будучи частиною європейського правового простору, мають певні схожості з українським законодавством, що полегшує адаптацію українських юридичних послуг до місцевих умов. Спільна історія та культурні зв'язки між Україною, Республікою Молдова та Румунією також сприяють взаєморозумінню та налагодженню ефективної комунікації з клієнтами. Враховуючи поточну

міграційну ситуацію, значна кількість українців переїжджає до Республіки Молдови та Румунії у пошуках кращих умов життя та роботи, що збільшує потребу в юридичних консультаціях з різноманітних питань.

Румунія, як член Європейського Союзу, відкриває додаткові можливості для надання послуг у рамках європейських правових норм, що може стати важливою конкурентною перевагою для ПП «Юридичний партнер». Спільна підприємницька діяльність з місцевими юридичними фірмами в цих країнах може суттєво знизити ризики та бар'єри входу на ринок, забезпечуючи доступ до місцевих знань та ресурсів. Таким чином, вихід на ринки Республіки Молдови та Румунії є стратегічно вигідним кроком, який не лише відповідає поточним тенденціям міграції, але й відкриває широкі перспективи для розвитку компанії в міжнародному масштабі.

Пропонується, спочатку відкрити філіал у м. Кишинів Республіки Молдова. Середня виручка в юридичних компаніях м. Кишинів складає близько 15 тис. USD в місяць, цей аналіз було зроблено серед середніх юридичних компаній подібних до ПП «Юридичний партнер»

Важливо зазначити, що з першого року існування філіалу кількість клієнтів буде меншою, ніж у компаній, які вже себе зарекомендували на юридичному ринку, тому передбачена Виручка:

$$1 \text{ рік} = 12 \text{ місяц.} \times 8 \text{ тис. USD} = 96 \text{ тис. USD}$$

$$2 \text{ рік} = 12 \text{ місяц.} \times 10 \text{ тис. USD} = 120 \text{ тис. USD}$$

$$3 \text{ рік} = 12 \text{ місяц.} \times 12 \text{ тис. USD} = 144 \text{ тис. USD}$$

$$4 \text{ рік} = 12 \text{ місяц.} \times 14 \text{ тис. USD} = 168 \text{ тис. USD}$$

$$5 \text{ рік} = 12 \text{ місяц.} \times 16 \text{ тис. USD} = 192 \text{ тис. USD}$$

Проаналізувавши ринок офісів в оренду у м. Кишинів, можна зробити висновок, що гарне приміщення, яке складається з декількох кімнат, площею 40м², оснащене всім необхідним: столами, стільцями, шафами, кондиціонером, холодильником, диваном; ціна за місяць складає 550 USD. Відповідно, оренда на рік буде складати: 12 місяц. x 550 USD = 6600 USD.

Середні витрати на комунальні послуги для офісу площею 40м², інтернет

та телефонія складають 300 USD, відповідно на рік: 12 місяц. x 300 USD = 3600 USD. Також відкриття філіалу передбачає юридичні витрати такі як реєстрація юридичної особи. Це одноразова витрата, яка складає 200 USD.

Враховуючи вищезазначену інформацію, необхідно провести детальний розрахунок витрат на відкриття філіалу ПП «Юридичний партнер» в Республіці Молдова, щоб забезпечити фінансову прозорість та планування ресурсів. (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Таблиця розрахунку витрат на відкриття філіалу ПП «Юридичний партнер» в Республіці Молдова

Категорія витрат	Опис	Кількість	Вартість, USD
1	2	3	4
Оренда офісу	Приміщення (40 м ²)	1 шт.	550/місяць
	Столи	6 шт.	
	Стільці	6 шт.	
	Диван	1 шт.	
	Шафи	3 шт.	
	Кондиціонер	2 шт.	
	Холодильник	1 шт.	
Юридичні витрати	Реєстрація філіалу		200 (одноразово)
Технічне забезпечення	Комп'ютери	6 шт.	3000 (одноразово)
	Принтери	1 шт.	800 (одноразово)
	Телефон	1 шт.	300 (одноразово)
	Програмне забезпечення	1 шт.	55/місяць
Маркетинг та реклама	Запуск рекламної кампанії, створення сайту		100/місяць
	Створення сайту		1000 (одноразово)
Операційні витрати	Комунальні послуги		300/місяць
	Інтернет		
	Телефонія		
Непередбачені витрати	Резерв на непередбачені витрати		2000 (одноразово)
Інші витрати	Витрати на транспорт, страхування		200/місяць

Продовження Таблиці 3.2.

1	2	3	4
Підсумки			
Одноразові витрати			7300
Місячні витрати			1205
Витрати на рік			21760

Джерело: створено автором

Враховуючи дані зазначені в табл. 3.2. можна здійснити розрахунок витрат на відкриття філіалу у м. Кишинів. Одноразові витрати складають: 7300 USD. Витрати на місяць складають: 1205 USD. Витрати на рік: $1205 \times 12 + 7300 = 21760$ USD.

Для повного аналізу витрат на відкриття філіалу необхідно ретельно розрахувати витрати на заробітну плату для персоналу (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Розрахунок ФОП філіалу

Посада	Кіл-ть	Ставка, USD	З/п за місяць, USD	З/п за рік, USD	ЄСВ, USD	ФОП USD
Директор	1	1000	1000	12000	2880	14880
Адвокати	2	700	1400	16800	4032	20832
Юристи	2	500	1000	12000	2880	14880
Бухгалтер	0,5	500	250	3000	720	3720
Офіс-менеджер	1	400	400	4800	1152	5952
Прибиральниця	0,5	300	150	1800	432	2232
Ітого:	7			50400	12096	62496

Джерело: створено автором

Отже, загальний штат філіалу ПП «Юридичний партнер» складатиме 7 штатних одиниць. ЄСВ у м. Кишинів становить 24%, відповідно до цього здійснено розрахунок ЄСВ на заробітну плату за рік по кожній посаді. Фонд оплати праці із урахуванням ЄСВ складе 62496 USD на рік.

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту:

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,
2. індекс прибутковості - ІІ,
3. термін окупності інвестицій - $T_{ок}$,

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.5). Вихідними даними для цього служать показники: виручка, експлуатаційні витрати та амортизаційні відрахування (табл 3.4).

Таблиця 3.4.

Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, USD	Амортизація основних засобів (0,2)	Накопичена амортизація
1-й	4100,00	820,00	820,00
2-й	3280,00	820,00	1640,00
3-й	2460,00	820,00	2460,00
4-й	1640,00	820,00	3280,00
5-й	820,00	820,00	4100,00

Джерело: створено автором

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації $100 : 5 = 20 \%$.

Експлуатаційні витрати в сумі з амортизаційними відрахуваннями складають валові витрати підприємства від звичайної діяльності (в 1^й рік діяльності - див. табл 3.5). Експлуатаційні витрати розраховано як суму витрат на відкриття філіалу (одноразові, на кожен рік) та витрати на ФОП. Тобто, експлуатаційні витрати складуть $= 84256,00 \text{ USD/рік}$

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$D_t = ЧП_t + A_t,$$

где D_t - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

$ЧП_t, A_t$ - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом.

Таблиця 3.5.

Сумарний приведений чистий грошовий потік підприємства

Показники	2025	2026	2027	2028	2029
Виручка	96000,00	120000,00	144000,00	168000,00	192000,00
Експлуатаційні витрати	85076,00	77776,00	77776,00	77776,00	77776,00
В т.ч. амортизаційні відрахування	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00
Оподаткований прибуток	10924,00	42224,00	66244,00	90244,00	114224,00
Податок на прибуток (12%)	1310,88	5066,88	7946,88	10826,88	13706,88
Чистий прибуток	9613,12	37157,12	58297,12	79417,12	100517,12
Чистий грошовий потік (Дт)	10433,12	37977,12	59117,12	80237,12	101337,12
Коефіцієнт дисконтування	0,83	0,69	0,57	0,48	0,40
Приведений чистий грошовий потік	8659,48	26204,21	33696,75	38513,81	40534,84
Сумарний приведений чистий грошовий потік	8659,48	34863,69	68560,44	107074,25	147609,09

Джерело: створено автором

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

Одним з основних показників економічної оцінки інвестиційних проектів є показник чистого приведенного доходу (ЧПД). Розрахунок чистого приведенного доходу проводиться по формулі:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{IC};$$

де IC – стартові інвестиції;

$\sum (\text{ЧГН}_i/(1+d)^i)$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих впродовж n-років;

Якщо ЧПД >0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект можливо вважати прийнятним.

$$147609,09 - 55076,00 = 92533,09 \text{ USD.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}}$$

Де, IC – стартові інвестиції

Дп_i – чисті грошові надходження в i-році, які будуть отримані завдяки інвестиціям

При ІП < 1 інвестиції не є рентабельними, при ІП > 1 інвестиції рентабельні.

$$\text{ІП} = 177609,09 : 55076,00 = 3,22$$

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою

$$\text{ТОІ} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)}{\text{IC}} \Bigg|_{\text{ср}}$$

$$\text{де: } \left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_{i_i}}{(1+d)^i} \right)_{\text{сер}}$$

середня сума чистого грошового потоку за період часу прийнятий в розрахунках (місяць, квартал, рік).

IC - сума інвестицій за проектом, USD;

За даними табл. 3.5 інвестиції у сумі 55076,00 USD окупляться майже за 3 роки.

$T_{\text{ок}} = 2,64$ роки

Висновок до розділу 3

Проаналізувавши організаційну структуру ПП «Юридичний партнер», було запропоновано комплекс пропозицій щодо її покращення, а також проілюстровано оновлену організаційну структуру. Окрім того, було наголошено на необхідності запровадження положень для кожного департаменту та відділу, а також детально розробити функції для кожної служби. Важливим аспектом є також призначення керівників служб та відділів, що дозволить забезпечити належний рівень контролю та відповідальності за виконання поставлених завдань. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи компанії, покращенню якості надання юридичних послуг та забезпеченню стабільного розвитку ПП «Юридичний партнер» у майбутньому.

Враховуючи спеціалізацію ПП «Юридичний партнер» у наданні юридичних послуг, найкращим підходом для виходу на міжнародний ринок буде стратегія спільної підприємницької діяльності. Цей підхід передбачає партнерство з іноземними юридичними фірмами або іншими компаніями, що дозволить використати їхній досвід, ресурси та мережі на місцевих ринках. Така співпраця може включати створення спільних підприємств, об'єднання

ресурсів для великих проєктів, обмін знаннями та експертизою, а також спільне використання інфраструктури та технологій.

Проаналізувавши міжнародний юридичний ринок та міграційні тенденції українців, можна зробити висновок, що найбільш доцільними для виходу ПП «Юридичний партнер» на міжнародний ринок є Республіка Молдова та Румунія. Цей вибір обґрунтований кількома важливими аспектами. По-перше, Молдова та Румунія знаходяться у безпосередній близькості до України, що полегшує встановлення та підтримку ділових зв'язків, а також знижує логістичні витрати. По-друге, у цих країнах проживає значна кількість українців, що створює попит на юридичні послуги, пов'язані з міграцією, працевлаштуванням, нерухомістю та іншими сферами, з якими стикаються українці за кордоном.

Аналіз табл.3.5 показав, що на третій рік діяльності філіалу ПП «Юридичний партнер» отримає чисті грошові надходження в сумі 30 257,52 USD, в тому числі 820,00 USD - амортизація і 52 285,92 USD – чистий прибуток.

За результатами розрахунків можливо зробити висновок, що пропозиція щодо відкриття філіалу ПП «Юридичний партнер» у м. Кишинів Республіки Молдова є економічно ефективною пропозицією.

ВИСНОВОК

В процесі дослідження сутності поняття організаційної структури можна дійти висновку, що на даний час не існує єдиного трактування даного терміну. Підсумовуючи, можна сказати, що організаційна структура управління - це один з ключових складових внутрішнього середовища підприємства. Вона встановлює: розподіл завдань між відділами та підрозділами підприємства; рівень компетентності відділів та підрозділів у вирішенні специфічних проблем; загальну взаємодію між відділами та підрозділами.

У теорії управління існує поділ типів організаційних структур управління залежно від характеру взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами. Цей поділ включає дві основні групи: механістичні та адаптивні структури. Механістичні структури відрізняються жорсткою регламентацією розподілу повноважень, чіткою структуризацією та високим рівнем формалізації. З іншого боку, адаптивні структури є більш гнучкими, з менш чіткими межами управління та децентралізованим процесом прийняття рішень. Основними типами механістичних структур є лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна. Основними типами адаптивних структур є проектна та матрична.

Діяльність ПП «Юридичний партнер» спеціалізується на юридичних послугах в Одеському регіоні. Юридичні послуги -це сукупність дій або діяльність фахівця у сфері права, спрямована на задоволення юридичних потреб замовника, яка споживається під час її надання і є невіддільною від особи виконавця. Метою діяльності підприємства є підвищення рейтингу завдяки зростанню юридичного професіоналізму та дисциплінованості кожного працівника, що в результаті призведе до постійного росту юридичних гонорарів.

При аналізі фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» за 2021-2023 роки було використано основні показники: дохід, витрати та чистий прибуток.

Досліджуючи період 2021-2022 роки показники значно зменшилися: дохід на 498,7 тис. грн., витрати на 368,2 тис. грн., а чистий прибуток на 130,5 тис. грн. На це вплинув зовнішній фактор - оголошення воєнного стану на території України, але незважаючи на це, ПП «Юридичний партнер» у 2022 році вийшов на прибуток 24,9 тис. грн.

Досліджуючи період 2022-2023 роки, показники збільшилися: дохід на 137,8 тис. грн., витрати на 48,1 тис. грн., а чистий прибуток на 89,7 тис. грн. Чистий прибуток збільшився за рахунок того, що у 2023 році, порівняно з 2022 роком було збільшено собівартість реалізованої послуги та значно зменшено витрати.

Проаналізувавши організаційну структуру ПП «Юридичний партнер», можна зробити висновок, що, незважаючи на її масштабність і наявність численних відділів, служб та функцій, вона все ж потребує доопрацювання для оптимізації процесів і підвищення ефективності роботи компанії. Існуюча структура охоплює різноманітні аспекти діяльності компанії, проте не завжди забезпечує належну координацію між підрозділами та ефективний розподіл обов'язків. Це може призводити до дублювання функцій, затримок у прийнятті рішень та нераціонального використання ресурсів.

Тому, для підвищення ефективності роботи компанії було запропоновано комплекс напрямів для покращення організаційної структури та проілюстровано оновлену організаційну структуру. Також зазначено, що необхідно чітко визначити функціональні обов'язки кожної служби та запровадити положення про роботу кожного департаменту і відділу, а також призначити відповідальних керівників для забезпечення належного контролю та управління. Ці заходи допоможуть забезпечити кращу узгодженість дій, підвищити продуктивність та сприяти стійкому розвитку компанії

Вихід на міжнародні ринки приносить численні виклики для підприємств будь-яких типів і розмірів. Незалежно від масштабу операцій,

компанії стикаються з проблемами, такими як адаптація до нових регуляторних вимог, культурних особливостей, економічних умов і конкурентного середовища. Однак, попри ці труднощі, міжнародні ринки пропонують значні можливості для розширення бізнесу, збільшення прибутковості та зміцнення позицій на світовій арені.

Для ПП «Юридичний партнер» було запропоновано вибрати Республіку Молдову та Румунію для виходу на міжнародний ринок. Це рішення ґрунтується на кількох важливих факторах, що роблять ці країни оптимальними для експансії. По-перше, географічна близькість до України полегшує встановлення та підтримку ділових зв'язків, а також знижує витрати на логістику та комунікацію. По-друге, в обох країнах проживає значна кількість українців, що створює попит на юридичні послуги, пов'язані з питаннями міграції, працевлаштування, нерухомості та іншими аспектами, з якими стикаються українці за кордоном.

Крім того, Республіка Молдова та Румунія пропонують сприятливе бізнес-середовище, яке включає відносно стабільні економічні умови та наявність міжнародних стандартів у правовій сфері. Ці чинники забезпечують не лише потенційне розширення клієнтської бази, але й можливість партнерства з місцевими юридичними фірмами та іншими компаніями, що дозволить використовувати їхній досвід, ресурси та контакти на місцевих ринках. Таким чином, вибір Республіки Молдова та Румунії для міжнародного розвитку ПП «Юридичний партнер» є стратегічно обґрунтованим кроком, спрямованим на успішне розширення бізнесу та зміцнення позицій компанії на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань Н., Борисенко І. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с.
2. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
3. Скібцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
4. Мартиненко Н. Основи менеджмента. Київ : Каравелла, 2003. 496 с.
5. Дідковська Л., Гордієнко П. Менеджмент. Київ : Алерта ; КНТ, 2007. 516 с.
6. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничобудівних підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 4., С. 243-255.
7. Алексеєва В., Організаційна структура управління суб'єтом підприємницької діяльності. Техніко-технологічні проблеми сервісу, 2018, № 3 (25). С. 96-100.
8. Білецька В. О. Удосконалення організаційної структури підприємства. Управління розвитком, 2021, № 2 (165). С. 18-20.
9. Blau, P. M. Decentralization in bureaucracies. In: Zald, M.N. (Ed.), Power in Organisations. Vanderbilt University Press. 1970. pp. 150–174
10. Dewar R., Werbel J. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. Administrative Science Quarterly. 1979. № 24. pp.. 426-448
11. Germain R. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. Journal of Business Research. 1996. № 35. pp.. 117-127.
12. Ruekert R.W., Walker Jr., O.C., Roering K.J. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. Journal of Marketing. 1985. № 49. pp.. 13-25.

13. Walton R.E. From control to commitment: transforming work force management in the United States. In: Clark, K., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*. Harvard Business School Press. 1985. pp. 237-265.
14. Thompson V.A. Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1965. № 10. pp. 1- 20.
15. Goldhaber G.M., Dennis H.S., Richetto G.M., Wiio O.A. *Information Strategies: New Pathways to Management Productivity*. New York: Ablex. 1984
16. Monavarian A. , Asgari, N. Ashena M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of knowledge management. Bahman 2007.
17. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
18. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
19. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
20. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.
21. Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні [Текст] / С. Р. Ладик // *Регіональна економіка*. – 2013. – № 1. – С. 57-62.
22. Сисоєнко І. А. Методи проектування організаційної структури підприємства / І. А. Сисоєнко// *Таврійський науковий вісник*. — 2013. — Вип. 85. — С. 307— 311.
23. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент. Теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 448 с.

24. Терещенко Т. Теорія організації: навчальний посібник / Т.В. Терещенко. — Хмельницький: Хмельницький університет управління та права, 2015. — 335 с.

25. Петренко Л.А. Оцінювання рівня організації управління підприємством / Л. А. Петренко, М. М. Трейтяк // Стратегія економічного розвитку України. — 2015. — № 36. — С. 107—117. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_14 (дата звернення: 20.04.2024).

26. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін / О.І. Ігнат'єв // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. — 2015. — Вип. 1. — С. 45—50. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_9 (дата звернення: 20.04.2024).

27. Одрехівський М.В. Системне моделювання інноваційних підприємств / М.В. Одрехівський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2013. — № 776. — С. 277—286.

28. Лисецький Ю. М.. Інформаційні системи і технології в менеджменті: монографія / Ю.М. Лисецький; Нац. акад. наук України, Ін-т проблем математичних машин і систем. — Київ: Логос, 2014. — 417 с.

29. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Копитова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — № 5. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 01.05.2024).

30. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» — 2012. — № 3. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 01.05.2024).

31. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 344 с.
32. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
33. Майлз, Роберт. Расизм [Текст] : пер. с англ. / Р. Майлз, М. Браун. — М. : РОССПЭН, 2008. — 239 с.
34. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. — СПб. : Питер, 2001. — 512 с.
35. Саймон Г.-А. Адміністративна поведінка / Г.-А. Саймон. Пер. з англ. — К.: Ар-тЕк, 2001.
36. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод. комплекс / Г.Л. Монастирський, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Т.: Екон. думка, 2007. — 84 с.
37. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Прудникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. — 2013. — № 4. — С. 102—108. — URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/vdnuete_2013_4_13.pdf
38. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2013. — Том 4. — URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm
39. Шубін, О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій [Текст] / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1. — С. 175—184.
40. Шевченко Л.С. Вступ до маркетингу: конспект лекції. / за ред. Л. С. Шевченко. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. 71 с.

41. Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» [Електронний ресурс] : закон (№ 5076-VI) : [прийнято Верховною Радою України 05.07.2012] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text> (дата звернення: 05.05.2024).

42. Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм // Юридична газета онлайн [Електронний ресурс]. – URL: <http://surl.li/twprg>. (дата звернення: 05.05.2024).

43. Відкладений попит // Газета «Закон і бізнес». Законодавство, влада, права людини [Електронний ресурс]. – URL: <https://zib.com.ua/ua/152966.html>. (дата звернення: 05.05.2024).

44. Ринок юридичних послуг в Україні: як минув III квартал 2021 року // Юрліга. Правове інформаційне поле для бізнесу та юристів [Електронний ресурс]. – URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/206848_rinok-yuridichnikh-poslug-v-ukran-yak-minuv-ii-kvartal-2021-roku. (дата звернення: 05.05.2024).

45. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України № 209 від 06.03.2022 [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-p#Text>. (дата звернення: 05.05.2024).

46. Старі труднощі та нові можливості: ринок юридичних послуг 2019/2020 // Юридична газета онлайн [Електронний ресурс]. – URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/staritrudnoshchi-ta-novimozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html>. (дата звернення: 05.05.2024).

47. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності. [текст]: навчальний посібник /Т. О. Мулик, О. А. Материнська, О. Л. Пльонсак. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.

48. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2023 // Юридична газета онлайн [Електронний ресурс]. – URL:

<https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnihkompaniy--2023.html>. (дата звернення: 10.05.2024).

49. Закижевська І. В., Полозова В. М. особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. вип. 6. т. 2. С. 211–215.

50. Кононова І. В. класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. вип. 12. Ч. 1. С. 167–171.

51. Мельниченко Ю. вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки // інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. тернопіль : тнеУ, 2016. С. 125–127.

52. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Вісник НТУ «ХП». 2018. вип. 20 (1296). С. 20–24.

53. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 89–98.

54. Хринюк О. С., Ганіч С. С. торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

55. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. вип. 1 (12). С. 19–24.

56. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345–351.

57. Колот А. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. Вип. 6 (89). Ч. 2. С. 69–73.

58. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 416 с.
59. Осовська Г., Осовський О. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
60. Воронкова В. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
61. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості / О.І. Маслак // Вісн. Нац. унту "Львів. політехніка". — 2010. — № 683. — С. 105—111.
62. Островерхова Г.В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності / Г.В. Островерхова // Вісник Нац. техн. ун-ту ХПІ: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків: НТУ "ХПІ". — 2012. — № 6. — С. 59—67.
63. Евлах О.Ю. Методи основи проектування організаційних структур управління промислових підприємств [Текст] / О.Ю. Евлах // Київський національний університет технологій та дизайну. Вісник КНУТД. — 2009. — № 3. — С. 122—127.
64. Бугай О., Вовк В. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка. Галицький економічний вісник, 2013. С.169-173.
65. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. Економіка і суспільство, 2017. С. 219–223.
66. Давиденко Н.М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2015. С.36-40.
67. Тиницька Н.Б., Гришко Ю.С. Підвищення платоспроможності підприємства шляхом оптимізації дебіторської заборгованості. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. С. 366–369.
68. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 668 с.

69. 50 юридичних компаній України за доходами у 2022 році // Юридична газета онлайн [Електронний ресурс]. – URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/50-yuridichnih-kompaniy-ukrayini-za-dohodami-u-2022-roci-.html> (дата звернення: 10.05.2024).

70. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О. Основи підприємництва: Підручник / під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 493 с.

71. Monavarian A. , Asgari, N. Ashena M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of knowledge management. Bahman 2007.

72. Walton R.E. From control to commitment: transforming work force management in the United States. In: Clark, K., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*. Harvard Business School Press. 1985. pp. 237-265.

73. 26. Laloux F. *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness* / Frederic Laloux. – Brussels : Nelson Parker, 2014. – 382 с.

74. 1. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Копитова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. – № 5. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення: 10.05.2024).

75. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» — 2012. — № 3. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення: 10.05.2024).

76. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 344 с.

77. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
78. Майлз, Роберт. Расизм [Текст] : пер. с англ. / Р. Майлз, М. Браун. — М. : РОССПЭН, 2008. — 239 с.
79. Саймон Г.-А. Адміністративна поведінка / Г.-А. Саймон. Пер. з англ. — К.: Ар-тЕк, 2001.
80. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч.-метод, комплекс / Г.Л. Монастирський, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна. - Т.: Екон. думка, 2007. - 84 с.
81. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2013. — Том 4. — 247 с.
82. Шубін, О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій [Текст] / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1. — С. 175—184.
83. Черниш І.В., Школьна О.С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Випуск 5. С. 121-124
84. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60-67.
85. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Удосконалення організаційної управління підприємством. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7813/1/160-162.pdf> (дата звернення: 12.05.2024).
86. Formation of strategic objectives and priorities of regional resource policy of the country and its regions /О.М. Subchynska, J.A. Rudneva//ECONOMICS: time realities. – Odessa: ONPU, 2015. – p.31–39

87. Петренко Л.А., Трейтяк М.М. Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 107-117.
88. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252.
89. Legal Partner [Електронний ресурс]. – URL: <https://legalpartner.com.ua> (дата звернення: 15.05.2024).
90. Мережа права [Електронний ресурс]. – URL: <https://merzhaprava.ua/> (дата звернення: 15.05.2024).
91. Respond [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.respond.com.ua> (дата звернення: 15.05.2024).
92. Avron [Електронний ресурс]. – URL: <https://avron.com.ua> (дата звернення: 15.05.2024).
93. Малик І.П., Шкробот М.В. Забезпечення корпоративного управління на основі ІКТ. Економіка та суспільство. 2016. Випуск 3. С. 230-236.
94. Мантур-Чубата О.С., Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 19. С. 39-43.
95. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. Том 22, № 5. С. 85-95.
96. Кратік І.В. Роль персоналу в управлінні організаційними змінами. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : збірник тез Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції присвяченої 66 річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського, 04.03.2017р. Дубляни: ЛНАУ. С. 40-41.
97. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 192-195.

98. Глущевський В.В., Смородін В.В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. Економічний вісник Запорізької держ. інженерної академії. 2019. Вип. 4-1 (04). С. 70-76.
99. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2020. № 3-2 (54). С. 4648.
100. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
101. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
102. Certo Samuel C. Modern management: concepts and skills / Samuel C. Certo, S. Trevis Certo. – 12th ed. – Prentice Hall, 2011. – 580 p.
103. DuBrin Andrew J. Essentials of Management / Andrew J. DuBrin. – 9th ed. – Cengage Learning, 2010. – 727 p.
104. Encyclopedia of management / Edited by M. M. Helmes. – 5th ed. – Farlington Hills : Thomson Gale, 2006. – 1028 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Показник	Формула розрахунку
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$, де U_n — норма керованості, U_f — фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{rc} = 1 - P_f / P_{oc}$, $K_{rc} = 1 - A_f / A_{mc}$, де P_f , P_{oc} — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_f , A_{mc} — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{фв} / P_f$, де $P_{фв}$ — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_f — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$, де $A_{лк}$ — кількість лінійних керівників, $A_{фк}$ — кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_{ф} = A_{нд} / A_{зу}$, де $A_{нд}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{зу}$ — загальна кількість працівників управління
<i>Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{цсу} = A_{ауп} / A_{уп}$, де $A_{ауп}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $A_{уп}$ — кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{офу} = K_f / K_n$, де K_f , K_n — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{рз} / K_{рн}$, де $K_{рз}$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $K_{рн}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{спец} = T_{рпроф} / T_r$, де $T_{рпроф}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, T_r — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$, де K_n — кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
11. Коефіцієнт оперативності	$K_{опер} = K_{р.п.т.} / K_{р.заг.}$, де $K_{р.п.т.}$ — кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг.}$ — загальна кількість робіт.

ISSN (print) 2708-7530
DOI: 10.52058/2708-7530-2024-5(47)

В своїй хаті
своя й правда.
І сила, і воля.

Т. Шевченко



Наукові перспективи
Видавнича група



НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

СЕРІЯ: "ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ", СЕРІЯ: "ПРАВО", СЕРІЯ: "ЕКОНОМІКА",
СЕРІЯ: "ПЕДАГОГІКА", СЕРІЯ: "ПСИХОЛОГІЯ", СЕРІЯ: "МЕДИЦИНА"



Підготовлено у співпраці з
Українською школою
архитектури

Випуск 5(47)
2024

ISSN (print) 2708-7530

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47))**Наукові перспективи: журнал. 2024. № 5(47) 2024. С.1784**

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 24.09.2020 р. № 1188 журналу присвоєно категорію "Б" із галузей науки: державне управління, право та економіка

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 27.05.2024, № 11/5-24)



Випуск підготовлений у партнерстві з Українською школою архітектури та містить публікації учасників Міжнародного теоретико-методологічного семінару пам'яті Олега Амосова та XII Міжнародного конкурсу молодих науковців пам'яті Ольги Балакіревої за спільною темою: «Архітектура і публічне управління: система та механізми повоєнного миру й безпеки в умовах постмодерного світу»

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24436-14376Р від 09.06.2020 р.

Журнал видається за підтримки Міжнародного економічного інституту (Есеніце, Чехія) та КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва"

Журнал заснований з метою розвитку вітчизняного наукового потенціалу та реалізації кращих традицій науки в Україні та за кордоном. Журнал висвітлює історію, теорію, механізми формування та функціонування, а, також, інноваційні питання розвитку державного управління, права, економіки, психології, педагогіки та медицини. Видання розраховано на дослідників, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків.



Наукове видання включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор:

**Жукова Ірина
Віталіївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, директор Видавничої групи «Наукові перспективи», директор Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління, Лауреат премії Президента України для молодих вчених, Лауреат премії Верховної Ради України молодим ученим, Лауреат премії імені Івана Франка у галузі інформаційної діяльності, Лауреат Всеукраїнської премії «Інновація в освіті — 2018», м. Київ, Україна

Заступники Головного редактора:

Янчук Артем Олександрович — доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України, Заступник керівника Апарата Верховної Ради України (Київ, Україна);

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор, Дійсний член Академії будівництва України, професор кафедри архітектури і просторового планування Національного авіаційного університету (Київ, Україна). Заслужений будівельник України, Почесний працівник будівництва та архітектури, державний службовець 3 рангу (Київ, Україна);



УДК 005.92:65.012:342.9

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-713-725](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-713-725)

Дрозюк Владислав Ігорович магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, тел.: (093) 802-32-05, <https://orcid.org/0009-0001-7374-9544>

Рябець Олександр Михайлович кандидат юридичних наук, магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент», Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, тел.: (063) 072-78-72, <https://orcid.org/0009-0009-3633-1550>

Дроздова Валерія Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, тел.: (067) 480-54-65, <https://orcid.org/0000-0003-3143-1869>

ВПЛИВ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА АДМІНІСТРУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. Сучасні тенденції однозначно вказують нам на те, що розвиток технологій буде невпинно продовжуватись. Через це, як приватний, так і державний сектор по всьому світу намагається цифровізувати свою діяльність та формувати якісно нові послуги на основі поточних цифрових технологій. Не минула ця тенденція й Україну, свідченням чого слугують збільшення кількості електронних державних послуг та профільних нормативно-правових актів.

Запровадження цифрових технологій у всіх сферах економіки для ефективнішого та якіснішого адміністрування бізнес-процесів потребує належного нормативно-правового врегулювання. Враховуючи це, було детально проаналізовано такі нормативно-правові акти як: Закон України «Про Національну програму інформатизації», Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та Закон України «Про електронну комерцію». Також, окрім актів, які безпосередньо регулюють сферу цифровізації адміністрування бізнес-процесів та економіки загалом, розглянуто інші нормативно-правові документи, що мають позитивний вплив на цифровізацію, а саме: Конституція України, Господарський процесуальний кодекс України; Закон України «Про інформацію», Закон України «Про доступ до публічної інформації» та Закон України «Про захист персональних даних».



Детально проаналізувавши зміст наявних актів у сфері цифровізації можна поділити їх на три категорії:

- 1) акти, які містять норми, що сприяють цифровізації;
- 2) акти, які визначають загальні засади процесу цифровізації;
- 3) акти, які регулюють цифровізацію окремого сектору економіки.

Проаналізовано вплив прийнятих законодавчих актів, що спрямовані на цифровізацію, на суб'єктів господарювання, внаслідок чого можна окреслити такі позитивні тенденції:

- зменшення паперового документообігу та надання можливості вести діловодство в електронному форматі;
- посилення прозорості державного сектору економіки;
- спрощення можливості перевірки інформації про контрагентів;
- розширення можливостей споживачів до перевірки добросовісності контрагента та якості його послуг.

Однак, весь масив чинного законодавства не охоплює всі сфери економіки та приватноправових відносин, обмежуючись лише регулюванням окремих сфер і унормуванням загальних засад для подальшої цифровізації адміністрування бізнес-процесів. В результаті без істотних змін законодавства запровадження цифрових технологій у господарську діяльність та цифровізація економіки загалом будуть відбуватись в уповільненому темпі.

Ключові слова: цифровізація, цифрові технології, адміністрування бізнес-процесів, підприємства, законодавство.

Droziuk Vladyslav Ihorovych master's degree, 2nd year, specialty 073 "Management", Odesa National University of Technology, Odesa, tel.: (093) 802-32-05, <https://orcid.org/0009-0001-7374-9544>

Oleksandr Mykhailovych Riabets candidate of legal sciences, master's degree, 2nd year, specialty 073 "Management", Odesa National University of Technology, Odesa, tel.: (063) 072-78-72, <https://orcid.org/0009-0009-3633-1550>

Drozdova Valeriia Anatoliivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Logistics, Odesa National University of Technology, Odessa, tel.: (067) 480-54-65, <https://orcid.org/0000-0003-3143-1869>

THE INFLUENCE OF REGULATORY AND LEGAL SECURITY OF DIGITALIZATION ON THE ADMINISTRATION OF BUSINESS PROCESSES

Abstract. Modern trends clearly indicate to us that the development of technologies will continue unabated. Because of this, both the private and public



sectors around the world are trying to digitize their activities and form qualitatively new services based on current digital technologies. This trend has not escaped Ukraine either, which is evidenced by the increase in the number of electronic government services and relevant legal acts.

The introduction of digital technologies in all spheres of the economy for more effective and higher-quality administration of business processes requires appropriate regulatory and legal regulation. Taking this into account, the following normative legal acts were analyzed in detail: the Law of Ukraine "On the National Informatization Program", the Law of Ukraine "On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine", the Law of Ukraine "On Electronic Identification and Electronic Trust Services" and the Law of Ukraine "On electronic commerce". Also, in addition to the acts that directly regulate the field of digitalization of business process administration and the economy in general, other legal documents that have a positive impact on digitalization were considered, namely: the Constitution of Ukraine, the Economic Procedure Code of Ukraine; Law of Ukraine "On Information", Law of Ukraine "On Access to Public Information" and Law of Ukraine "On Protection of Personal Data".

Having analyzed in detail the content of existing acts in the field of digitization, they can be divided into three categories:

- 1) acts that contain norms that promote digitalization;
- 2) acts that determine the general principles of the digitization process;
- 3) acts regulating digitalization of a separate sector of the economy.

The impact of adopted legislative acts aimed at digitalization on business entities was analyzed, as a result of which the following positive trends can be outlined:

- reduction of paper document circulation and provision of an opportunity to keep records in electronic format;
- strengthening the transparency of the state sector of the economy;
- simplifying the possibility of checking information about counterparties;
- expansion of consumers' opportunities to check the good faith of the counterparty and the quality of its services.

However, the entire body of current legislation does not cover all areas of the economy and private law relations, being limited only to the regulation of certain areas and the normalization of general principles for further digitization of the administration of business processes. As a result, without significant changes in the legislation, the introduction of digital technologies into economic activity and digitalization of the economy in general will take place at a slower pace.

Keywords: digitization, digital technologies, business process administration, enterprises, legislation.

Постановка проблеми. Останнє десятиліття ознаменувалося шаленим розвитком цифрових технологій, в результаті їх впровадження стало не



звичайною примхою, а критичною необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Однак, правовий аспект процесу цифровізації досі перебуває на стадії розробки і не відповідає викликам сьогоденням. У зв'язку з цим, упорядкувати на нормативному рівні процес цифровізації є вкрай важливою ціллю.

Україна поступово рухається в цьому напрямку, приймаючи відповідне профільне законодавство та вносячи зміни до вже існуючих актів. Результатом цього курсу став запуск додатку «Дія» та створення профільного Міністерства – Міністерство цифрової трансформації України. Всупереч цьому, від спільноти бізнесу та представників громадянського суспільства досі надходять зауваження щодо архаїчності окремих аспектів адміністрування бізнес-процесів.

З огляду на це, розуміння актуального стану законодавчого регулювання процесу цифровізації є необхідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Правові аспекти процесу цифровізації в Україні досліджували українські науковці Бензарь, А.С., Руденко М.В., Пестова О.А., Гудзь О.Є., Вінник О.М., Ткачук Г.О., правове регулювання цифрової економіки знайшло своє відображення у наукових пошуках науковців Петруненко Я.В., Дубняк М.В., Гриценко О.А., Райан Кало, Майкл Фрумкін та Ян Керра.

Питання цифровізації та цифрових перетворень у сфері управління були предметом дослідження таких вчених як Френк Банністер, Регіна Конноллі, Т. І. Биркович, В. І. Биркович, О. С. Кабанець.

Однак, у цих дослідженнях не приділено достатньо уваги правовій площині процесу цифровізації, зокрема правовому забезпеченню імплементації цифрових технологій в приватному та державному секторі економіки, дієвості та актуальності чинних нормативно-правових актів у сфері цифровізації, а також їх вплив на бізнес та ринкові відносини.

Мета статті – дослідження актуального законодавства у сфері цифровізації крізь призму впливу нормативно-правових актів на ефективність адміністрування бізнес-процесів та стабільність ринкових відносин.

Виклад основного матеріалу. Визначення терміну «цифровізація» та «цифрові технології» містяться в чинному Законі України «Про Національну програму інформатизації».

Згідно зі статтею 1 Закону «Цифровізація - процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Цифрова технологія - сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувача інформаційно-комунікаційних систем і засобів інформатизації під час збирання, приймання, обробки, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій» [1].



З цього терміну можна встановити, що «цифровою» називають сферу, яка застосовує «цифрові технології»; відповідно «цифровою» економікою є та економіка, яка застосовує «цифрові технології» [2, С. 43].

«Цифрові технології» в даному випадку, фактично, являють собою сукупність технологічних, наукових, правових та організаційних заходів, які сприяють впровадженню сучасних технічних інструментів в будь-яку сферу суспільного життя.

Однак, українське та зарубіжне наукове співтовариство не розробило однозначного універсального підходу до визначення поняття «цифровізація», при цьому існує велика кількість різних інтерпретацій.

Так, Руденко М.В., спробувавши систематизувати наявні наукові інтерпретації, розробив 5 узагальнених підходів до визначення терміну «цифровізація».

Підхід	Визначення
Технологічний	Соціально-економічні зміни, що спричинені широкомасштабним запровадженням та використанням цифрових технологій (створення, збирання, обробка, зберігання, трансформація, обмін даних).
Економічний	Зміна характеру та моделей економічних взаємодій, їх суб'єктно-об'єктного спрямування (трансформація у цифровий бізнес). Створення нових підходів для отримання прибутку; вдосконалення управління виробництвом товарів і послуг; розв'язання актуальних економічних проблем на рівні окремих країн, регіонів, галузей і компаній.
Соціальний	Перехід від застарілих засобів взаємодії до цифрових, де основну роль відіграють обмін, технологіями, інформацією та знаннями, а також люди, здатні брати участь у цьому процесі та керувати ним для покращення життєдіяльності індивідів, суспільства та держави.
Філософський	Перетворення основної парадигми суспільного розвитку (думок, дій, уявлень, поглядів, способів взаємодії) як із навколишнім середовищем, так і між людьми.
Нормативний	Передбачає закріплення ключових термінів цифровізації в кодифікованому акті (Законі)

Таблиця 1. Узагальнені наукові підходи до цифровізації

Джерело: складено на основі [3]



Отже, з огляду на відсутність єдиного наукового підходу до визначення терміну «цифровізація», а також подібність нормативного та технологічного підходу до визначення поняття «цифровізація», доцільніше буде надалі застосовувати визначення зі статті 1 Закону України «Про Національну програму інформатизації».

Щодо законодавчої бази, яка покликана регулювати процес цифровізації в Україні, до неї входить: Конституція України, Господарський процесуальний кодекс України; Закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», «Про електронну комерцію» та «Про захист персональних даних».

Норми Конституції та процесуальних кодексів в переважній більшості не регулюють питання «цифровізації», попри це окремі норми цих актів все ж сприяють подальшому впровадженню цифрових технологій у сфери економіки та державного управління.

Так, статтею 85 та 116 Конституції України визначено, що «Верховна Рада України затверджує, а Кабінет Міністрів України розробляє і здійснює загальнодержавні програми науково-технічного розвитку України» [4]. Господарський процесуальний кодекс України, окрім норм, які регулюють використання технічних засобів у судовому процесі, має норми, які зобов'язують учасників судового процесу мати електронний кабінет для реєстрації в якому необхідна, зокрема електронна пошта та електронний цифровий підпис.

Себто, Конституція України та процесуальні кодекси дають підґрунтя для поширення цифрових технологій у різних сферах соціального життя, особливо економіки, оскільки норма про обов'язковість реєстрації електронного кабінету міститься саме у Господарському процесуальному кодексі України, який встановлює порядок вирішення судом спорів, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності.

Крім того, норма Господарського процесуального кодексу України про обов'язкову реєстрацію в електронному кабінеті вже вплинула на підприємства, наприклад, без реєстрації такого кабінету підприємства не можуть звернутись до суду з позовом, оскільки суд залишить його без руху, а відзив та інші процесуальні заяви суд залишить без розгляду.

В результаті підприємства, які не мають зареєстрованого електронного кабінету, не можуть стягнути штрафні санкції та інші виплати, передбачені договором через господарські суди, а також в належній формі викласти свої аргументи суду.



Незважаючи на це, підприємства, які мають зареєстрований електронний кабінет, можуть своєчасно відслідковувати наявні судові провадження, оперативно скеровувати до суду свої заяви або клопотання, а також перевіряти певну інформацію щодо своїх опонентів через електронний кабінет [5].

Закон України «Про Національну програму інформатизації», на відміну від згаданих вище Конституції України та Господарського кодексу України, є спеціалізованим актом, тому що визначає механізм для впровадження цифрових технологій у сферу. Попри це, цей Закон має скоріше декларативний характер, так як встановлює основні принципи, якими органи державної влади та місцевого самоврядування мають керуватись задля запровадження цифровізації в Україні.

Не дивлячись на декларативний характер Закону України «Про Національну програму інформатизації», цей Закон, по-перше, посприяв збільшенню кількості та швидкості надання державних послуг для бізнесу, а по-друге, зробив процес закупівель у сфері інформатизації, зокрема процедуру участі в них, більш прозорою та простішою для підприємств [6].

Наступний за списком – Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Цей Закон неможливо назвати декларативним, оскільки він встановлює правовий режим функціонування однієї із сфер цифрової економіки, а саме IT-сфери.

Так, через прийняття Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» українські IT-підприємства отримали цілий ряд переваг, серед них:

- зникла необхідність під час оформлення співпраці з IT-спеціалістами проводити спеціальну реєстрацію (наприклад, записувати відомості в трудову книгу) [7];

- підприємство самостійно веде податковий облік та адміністрування, а не кожен працівник окремо, в результаті зменшується загальне податкове навантаження та кількість звітів, які необхідно подати в Державну податкову службу;

- запровадження уніфікованої форми взаємодії з IT-спеціалістами з приводу розробки певного програмного забезпечення.

При цьому, вказаний закон прописує правовий режим лише для тих суб'єктів IT-сфери, які отримали спеціальних статус - «резидент Дія Сіті», та ігнорує інших суб'єктів економіки та приватно-правових відносин загалом. У зв'язку з чим, назва цього закону не зовсім співвідноситься зі змістовим наповненням.

Закони України «Про інформацію» та «Про доступ до публічної інформації» є взаємопов'язаними, через те що Закон України «Про інформа-



цію» визначає види та правове визначення інформація, зокрема отриманої або створеної на цифровому носії, а Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює процедуру надання, розповсюдження та зберігання інформації, включно з інформацією, яка була створена або отримана з цифрових носіїв. Тобто, один законодавчий акт містить терміни та класифікацію для різного виду інформації, а інший визначає процедуру поширення та зберігання інформації.

Як наслідок впровадження Законів України «Про інформацію» та «Про доступ до публічної інформації» можна вказати те, що наразі всі державні та комунальні підприємства, установи, організації зобов'язані опубліковувати на своїх веб-сайтах та надавати всім заінтересованим особами (особам, які звернулись з відповідним запитом на інформацію):

- інформацію про структуру, принципи формування та розмір заробітної плати, винагород, додаткових благ керівника підприємства, його заступника, осіб, що постійно або тимчасово займають посаду члена виконавчого органу чи входять до складу наглядової ради підприємства;
- інформацію про будь-яке використання підприємством бюджетних коштів.

Це призводить до того, що підприємницька діяльність державних чи комунальних юридичних осіб стає прозорішою для учасників ринкових відносин і надає їм можливість виявляти факти недобросовісної конкуренції з боку державних/комунальних підприємств.

При цьому, Закон України «Про доступ до публічної інформації» регламентує переважно процедуру надання тієї інформації, яка створена або отримання органами державної влади або місцевої інформації, і лише частково стосується інформації, якою володіють суб'єкти підприємництва.

Проаналізувавши зміст Законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» можна відмітити, що вони встановлюють загальні засади, порядок та умови використання електронних документів, в тому числі методи зберігання, засвідчення, перевірки та передавання електронних документів, а також надання електронних послуг.

В статті 1 Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» зафіксовано, що «електронна послуга - будь-яка послуга з надання певного матеріального чи нематеріального блага на користь іншої особи, яка надається через інформаційно-комунікаційну систему» [8]. Себто, електронною послугою є надання будь-якого матеріально чи нематеріального блага за допомогою цифрових технологій, в даному випадку інформаційно-комунікаційної системи.



На практиці ці Закони легалізують для підприємств можливість обміну документами та ведення звітності у цифровому форматі. Так, податкова звітність та інша статична звітність, запити на отримання податкових консультацій, процесуальні заяви можуть формуватись у електронній формі, без необхідності виготовляти паперові копії [9]. Як наслідок підприємства економлять фінансові ресурси, водночас отримуючи доступний та спрощений документообіг.

Тобто, Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» сприяють суттєвому зменшенню паперового документообігу на підприємствах та подальшому впровадженню бізнесом електронного документообігу на основі актуальних цифрових технологій.

Закон України «Про електронну комерцію», цей документ визначає основні принципи та специфіку здійснення підприємницької діяльності у галузях електронної торгівлі та дистанційного продажу товарів покупцям через здійснення електронних угод за допомогою інформаційно-комунікаційних систем, в тому числі через маркетплейси та подібні торговельні майданчики у мережі Інтернет.

Вплив Закону України «Про електронну комерцію» на сферу бізнесу полягав у тому що тепер всі суб'єкти підприємництва, які здійснюють торгівлю через електронні торговельні майданчики, зобов'язані при продажі товару публікувати достовірну інформацію про [10]:

- ПІБ фізичної особи-підприємця або повне найменування юридичної особи;
- своє місцезнаходження;
- контактні дані
- дані щодо ліцензії
- інформацію розмір податків, включених у розрахунок вартості товару, роботи, послуги;
- у разі доставки товару - інформація про вартість доставки

У зв'язку з цим, ризик шахрайства через електронні торговельні майданчики знизився, а вірогідність споживачів отримати компенсацію за неякісний товар та притягнути до відповідальності недобросовісних продавців зросла. Відтак рівень довіри споживачів до електронних торговельних майданчиків суттєво зріс, що перейшло у збільшення обсягів прибутку на ринку електронної комерції в Україні [11].

Незважаючи на це, Закон України «Про електронну комерцію» містить недоліки, так Закон не встановлює чітких вимог та процедур щодо захисту особистих даних покупців, яку продавці отримують при здійсненні право-



чиність через маркетплейси, а також має абстрактні норми щодо відповідальності сторін електронної торгівлі [12, С. 284].

Щодо Закону України «Про захист персональних даних», об'єктом регулювання Закону є захист і обробка персональних даних, в тому числі процедура отримання, опрацювання та зберігання персональних даних, що мають електронну форму зберігання. Відповідно до статті 2 Закону України «Про захист персональних даних» «персональні дані - відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована». Такими персональними даними є інформація про освіту особи, її сімейний стан, стан здоров'я та інша інформація, що дозволяє однозначно ідентифікувати фізичну особу.

Важливість Закону України «Про захист персональних даних» полягає в тому що на підприємства, установи, організації покладається обов'язок зберігати та запобігати поширенню персональних даних своїх споживачів, а також працівників. Відтак бізнес, який не опікується захистом наявних персональних даних, в умовах щораз більшої кількості кібератак зменшує довіру до себе та має високу ймовірність отримати колосальні збитки.

Ілюстративним прикладом важливості захисту персональних даних є Корпорація «Sony», яка через низький рівень захищеності свого сервісу «Playstation Network» у 2011 році стала жертвою хакерської атаки. В результаті хакери отримали персональні дані приблизно 77 млн. споживачів, а корпорація «Sony» понесла збитки в розмірі 171 млн. доларів США [13].

Враховуючи це, можна стверджувати, що наявність у законодавстві чіткого механізму обробки персональних даних є надважливим. Всупереч цьому, чинний Закон України «Про захист персональних даних» містить вузьку деталізацію категорії «персональні дані» та спрощені вимоги до зберігання даних у порівнянні з профільними іноземними актами, зокрема General Data Protection Regulation (GDPR).

З цього випливає, що Закон України «Про захист персональних даних», надаючи гарантії споживачам та працівникам підприємств захисту їх даних, не спроможний забезпечити такий рівень захисту, який відповідатиме сучасним безпековим викликам.

На основі викладеного, можна структурувати чинне законодавство у сфері цифровізації таким чином:



Таблиця 2.

Класифікація актів у сфері цифровізації

Акти, які містять норми, що сприяють цифровізації	Акти, які визначають загальні засади процесу цифровізації	Акти, які регулюють цифровізацію окремого сектору економіки
1. Конституція України; 2. Господарський процесуальний кодекс України; 3. Закон України «Про інформацію»; 4. Закон України «Про доступ до публічної інформації»; 5. Закон України «Про захист персональних даних».	1. Закон України «Про Національну програму інформатизації»; 2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; 3. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги».	1. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»; 2. Закон України «Про електронну комерцію».

Джерело: складено авторами

З урахування всієї законодавчої бази, яка була проаналізована вище, можна стверджувати, що чинні нормативно-правові акти не забезпечують ефективного та всеосяжного упорядкування процесу цифровізації, а скоріше регулюють розрізнені аспекти цього процесу. Як наслідок ключовим чинником для впровадження цифрових технологій у адміністрування бізнес-процесів та господарську діяльність підприємств є особиста ініціатива, а не сприятливі умови або вимоги ринку.

Висновки. Розбудова та вдосконалення суспільних відносин у цифровому суспільстві першочергово вимагає належного нормативно-правового врегулювання. В Україні цифрова взаємодія органів влади з бізнесом та громадянами встановлена у таких нормативно-правових документах як Закон України «Про Національну програму інформатизації», Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та «Про електронну комерцію».

Незважаючи на це, згадані вище акти законодавства не забезпечують в достатній мірі цифровізацію адміністрування бізнес-процесів та управління, оскільки регулюють лише окремі складові процесу цифровізації. Так Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» та «Про електронну комерцію» мають дуже вузьку сферу поширення, а саме сфера ІТ та торгівлі на цифрових майданчиках, оминаючи інші сектори економіки України. Інші ж законодавчі акти, зокрема Закон України «Про Національну



програму інформатизації» та Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», місять в переважній більшості декларативні норми та не пропонують суттєвих бонусів чи переваг у разі впровадження цифрових технологій у господарську діяльність.

З огляду на це, доцільно внести зміни у чинне законодавство, яке регулює відносини у сфері цифровізації економіки та управління, додавши більшу кількість норм щодо запровадження цифрових технологій у різні сфери економіки та управління для покращення адміністрування бізнес-процесів. Також, доцільним буде уніфікувати та розширити наявне нормативно-правове забезпечення цифровізації шляхом прийняття єдиного кодифікованого акту.

Якщо ж істотно не змінювати стан законодавчої бази, то суб'єкти господарювання, враховуючи відсутність ефективних механізмів для впровадження цифрових технологій та вузький спектр переваг, не будуть зацікавлені вкладати значні кошти для впровадження передових цифрових технологій. У зв'язку з чим, адаптація цифрових технологій у адміністрування бізнес-процесів та цифровізація всіх сфер економіки ймовірно відбуватиметься не інтенсивним, а інертним методом.

Література:

1. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01 грудня 2022 року № 2807-IX.
2. Ткачук Г.О. «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11, вип. 4. С. 42-50.
3. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. 1(4), С. 3-13.
4. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 22.05.2024).
5. Чи обов'язково для юридичних осіб мати електронний кабінет суду? URL: <https://splf.ua/uk/publications/chi-obovyazkovo-dlya-yuridichnikh-osib-mati-elektronniy-kabinet-sudu> (дата звернення 22.05.2024).
6. Прийнято Національну програму інформатизації: що це означає для бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/news/215818_priynyato-natsionalnu-programu-nformatizats-shcho-tse-oznacha-dlya-bznesu (дата звернення 22.05.2024).
7. Великі IT-компанії про Дія City через рік після запуску: переваги й недоліки, підтримка команди, кількість гіг-спеціалістів і плани. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-about-diia-city-2023/> (дата звернення 22.05.2024).
8. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 31 грудня 2023 року № 2801-IX.
9. Електронні довірчі послуги: крок в цифровий простір ЄС. URL: <https://legalaid.ua/ua/elektronni-dovirchi-poslugy-krok-v-tsyfrovuyj-prostir-yes/> (дата звернення 22.05.2024).
10. Електронна комерція в Україні: правила для бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/226702_elektronna-komertsya-v-ukrain-pravila-dlya-bznesu (дата звернення 22.05.2024).



11. Як змінилася електронна комерція у 2022 році — дослідження Admitad. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylyasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/> (дата звернення 22.05.2024).

12. Петруненко Я.В., Сиротко М.В., Тройніков В.В. Правове регулювання електронної комерції в умовах розвитку цифрової економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. вип. 79: ч. 1. С. 278 – 285.

13. PlayStation Network hackers access data of 77 million users. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2011/apr/26/playstation-network-hackers-data> (дата звернення 22.05.2024).

References:

1. Zakon Ukraїni “Pro Nacional'nu programu informatizacii” [The Law of Ukraine “On the National Informatization Program”]. [in Ukrainian].

2. Tkachuk, G.O. (2019). Cifrovi» transformacii: vzmozv`jazok iz sistemoju ekonomichnoi bezpeki pidpriemstva [“Digital” transformations: relationship with the economic security system of the enterprise]. *Ekonomika harchovoi promislivosti - Economics of the food industry*, 11, 4, 42-50 [. [in Ukrainian].

3. Rudenko, M.V. (2021). Cifrovizacija: kategorial'ni osoblivosti ta specifika traktuvannja [Digitization: categorical features and specificity of interpretation]. *Ekonomichnij forum - Economic Forum*, 1(4), 3-13 [in Ukrainian].

4. Konstitucija Ukraїni [Constitution of Ukraine]. (n.d). zakon5.rada.gov.ua Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> c [in Ukrainian].

5. Chi obov`jzskovo dlja juridichnih osib mati elektronnij kabinet sudu? [Is it mandatory for legal entities to have an electronic court office?]. [in Ukrainian].

6. Prijnjato Nacional'nu programu informatizacii: shho ce oznachae dlja biznesu [The National Informatization Program was adopted: what does it mean for business]. [in Ukrainian].

7. Veliki IT-kompanii pro Diya City cherez rik pislja zapusku: perevagi j nedoliki, pidtrinka komandi, kil'kist' gig-specialistiv i plani [Large IT companies on Diya City one year after launch: advantages and disadvantages, team support, number of gig specialists and plans]. *dou.ua* Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/it-companies-about-diya-city-2023/> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukraїni “Pro elektronni dokumenti ta elektronnij dokumentoobig” [The Law of Ukraine “On electronic documents and electronic document flow”]. [in Ukrainian].

9. Elektronni dovirchi poslugi: krok v cifrovij prostir ES [Electronic trust services: a step into the digital space of the EU]. [in Ukrainian].

10. Elektronna komercija v Ukraїni: pravila dlja biznesu [Electronic commerce in Ukraine: rules for business.]. [in Ukrainian].

11. Jak zminilasja elektronna komercija u 2022 roci — doslidzhennja Admitad [How E-Commerce Will Change in 2022 - Admitad Study]. [in Ukrainian].

12. Petrunenko, Ja.V., Sirotko, M.V., Trojnikov, V.V. (2023). Pravove reguljuvannja elektronnoi komer-cii v umovah rozvitku cifrovoi ekonomiki v Ukraїni [Legal regulation of electronic commerce in the context of the development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovij visnik Uzhhorods'kogo Nacional'nogo Universitetu - Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 79, 1, 278 – 285 [in Ukrainian].

13. PlayStation Network hackers access data of 77 million users [PlayStation Network hackers access data of 77 million users]. *www.theguardian.com* Retrieved from <https://www.theguardian.com/technology/2011/apr/26/playstation-network-hackers-data> [in Ukrainian].

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
і.м. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VI ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**17 – 18 квітня 2024 р.
м. Одеса**

УДК: [316.334.2:330.3]:316.64-053.6(477)

Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 17-18 квітня 2024 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2024. – 447 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України з погляду молодих вчених. Були досліджені теоретичні аспекти та запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Козак К.Б. – д-р екон. наук, професор, директор ННПЕіМ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Агеева І.М. – к.е.н., доц.; **Баранюк Х.О.** – к.е.н., доц.; **Басюркіна Н.Й.** – д.е.н., проф.; **Згадова Н.С.** – к.е.н., доц.; **Лагодієнко В.В.** – д.е.н., проф.; **Маркова Т.Д.** – к.е.н., доц.; **Немченко В.В.** – д.е.н., проф.; **Ніколюк О.В.** – д.е.н., проф.; **Павлов О.І.** – д.е.н., проф.; **Седікова І.О.** – д.е.н., проф.; **Соловей А.О.** – к.і.н., доц.; **Ткачук Г.О.** – д.е.н., проф.; **Шарахматова Т.Є.** – к.т.н., доц.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Таранова Д.Ф., студ. СВО «Магістр» ф-ту ММтаПА
Рябець О.М., к.ю.н., студ. СВО «Магістр» ф-ту ММтаПА
Науковий керівник – к.е.н., доц. Дроздова В.А.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Використання цифрових технологій стало характерною рисою розвитку світової економіки. Слід зазначити, що розвиток українського бізнесу за останнє десятиріччя відбувся завдяки використанню цифрових технологій на підприємствах.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти бізнесу. Здійснюючи цифрову трансформацію, підприємства можуть оптимізувати процеси, підвищити ефективність, охопити ширшу аудиторію та, зрештою, сприяти зростанню й успіху в сучасну цифрову епоху [1].

Цифрова трансформація важлива для компаній, оскільки вона дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в цифровому середовищі, що швидко розвивається. Підприємствам необхідно адаптуватися та приймати технологічні досягнення та зміну поведінки споживачів, щоб задовольнити потреби та очікування своїх клієнтів [2].

У 2019 році в Україні було засновано Міністерство цифрової трансформації з метою організації та здійснення державної політики щодо розвитку інформаційних технологій, цифрової економіки, а також підвищення рівня цифрової грамотності громадян. Це відомство відповідає за створення та підтримку інфраструктури електронного урядування, впровадження електронних послуг для населення та бізнесу, а також сприяння розвитку інноваційних технологій у країні. [3].

Інтеграція цифрових технологій на підприємствах є невід'ємною частиною на сьогоднішній час. Адже, саме завдяки цифровим технологіям, український бізнес не лише продовжив функціонувати під час введення воєнного стану на території України, а й має можливість розвиватися.

Саме використання технологій і програм, до яких працівники можуть отримати доступ з будь-якого місця, надали можливість працювати дистанційно, створювати гнучкий графік, підтримувати зв'язок між співробітниками, мати доступ до документів, цим самим створюючи комфорт для співробітників та підвищення працездатності.

Для вирішення різноманітних проблем, що виникають у сучасній економіці, виникла нова концепція комунікації з клієнтами - використання соціальних мереж як технології для розвитку бізнесу. Ця концепція базується на застосуванні нових методів привертання, утримання та взаємодії з клієнтами.

Використання соціальних мереж як інструменту для будівництва та розвитку бізнесу сприяє формуванню нових бізнес-процесів та моделей, формує позитивний імідж та репутацію компанії, підвищує рівень довіри та лояльності

користувачів, що в свою чергу допомагає пришвидшити зростання прибутковості організації.

Отже, використання цифрових технологій, програм, соціальних мереж, дозволить власнику підприємства передбачити всі зв'язки між елементами бізнес-процесів, забезпечити роботу, комунікацію зі співробітниками та клієнтами. Окрім того, підприємці повинні не лише одноразово інтегрувати необхідні цифрові технології, а й постійно вивчати та аналізувати їх розвиток і можливості, впроваджуючи в свої підприємства.

Література:

1. Жекало Г.І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/12.pdf.
2. Top 10 Digital Business Models for Online Companies [Examples]. DevriX. URL: <https://devrix.com/tutorial/top-10-digital-business-models-online-companies-examples>.
3. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України URL: <https://thedigital.gov.ua/>.



Вих. №03-03/24

Ректору Одеського національного
технологічного університету
Ларисі ІВАНЧЕНКОВІЙ
65039, м. Одеса, вул. Канатна,
буд. 112

Приватне підприємство «Юридичний партнер» звертається до вас з проханням допомогти їй у розробці проекту виходу на міжнародний ринок для ПП «Юридичний партнер».

Розробка проекту виходу на міжнародний ринок для ПП «Юридичний партнер» є важливим кроком для забезпечення довгострокового зростання та стабільності компанії. Вихід на міжнародний ринок дозволить розширити клієнтську базу та збільшити обсяги надання юридичних послуг. Це також відкриє нові можливості для диверсифікації ризиків, оскільки компанія буде менше залежати від економічної ситуації в Україні. Розширення на міжнародний ринок сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, дозволяючи їй використовувати найкращі практики з усього світу та впроваджувати інноваційні підходи в наданні юридичних послуг.

Проект виходу на міжнародний ринок також створить додаткові можливості для розвитку персоналу компанії, оскільки співробітники матимуть змогу отримати досвід роботи в міжнародному середовищі та розширити свої професійні навички. Загалом, стратегічний вихід на міжнародний ринок є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ПП «Юридичний партнер» у глобальному масштабі.

З повагою,
В.о. директора Оксана ТАРАСЕНКО



01.03.2024