

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: Вдосконалення системи управління в юридичній компанії

ШИФР КРБ. МІЛ.1.164-03.1.31

_____ Здобувач Владислав ДРОЗЮК
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

Дрозюка Владислава Ігоровича

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

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи управління в юридичній компанії» затверджено наказом по академії від 10.04.2024 р. № 164-03

2. Термін здачі студентом закінченої роботи _____ р.

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

4. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади та концепції щодо управління юридичною компанією. 1.1. Значення теорій менеджменту в сучасній юриспруденції. 1.2. Способи оптимізації бізнес-процесів юридичної компанії. 1.3. Роль адміністрування кадрів у вдосконаленні бізнес-процесів. Розділ 2. Означення позицій ПП «Юридичний партнер» на ринку юридичних послуг. 2.1. Загальні тенденції в способах управління та надання послуг юридичною компанією. 2.2. Оцінка фінансових показників та прибутковості ПП «Юридичний партнер». 2.3. Характеристика системи управління персоналом та конкурентоспроможність ПП «Юридичний партнер» в цілому. Розділ 3. Рекомендації щодо змін у системі управління юридичною компанією. 3.1. Стратегія підвищення продуктивності кадрів та їх галузевої компетенції. 3.2. Аналіз ризиків збереження поточної системи управління. 3.3. Обґрунтування доцільності запропонованої стратегії. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 18, рисунків – 8.

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 р.	виконано
2	Захист звіту з практики	08.04-09.04.24 р.	виконано
3	Розробка I та II розділів	10.04-01.05.24 р.	виконано
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05-14.05.24 р.	виконано
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05-18.05.24 р.	виконано
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05-22.05.24 р.	виконано
7	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05-27.05.24 р.	виконано
8	Нормоконтроль роботи	28.05-04.06.24 р.	виконано
9	Перевірка роботи на плагіат		
10	Малий захист та доробка роботи по результатах 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

Дрозюк Владислав. Вдосконалення системи управління в юридичній компанії. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеський національний технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2024.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання застосування різних методів та підходів до процесу управління юридичних компаній в сучасних умовах.

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 **«Теоретичні засади та концепції щодо управління юридичною компанією»** досліджено теоретичне підґрунтя менеджменту юридичної компанії та юридичного менеджменту, особливості структури управління юридичною компанією. Розглянуто ключові методи змін структури юридичної компанії. Проаналізовано різні підходи до управління кадрами в юридичній компанії, їх роль та засоби подолання опору змінам з боку працівників.

У другому розділі **«Означення позицій ПП «юридичний партнер» на ринку юридичних послуг»** проведено аналіз сучасних тенденцій на ринку юридичних послуг в Україні. Проаналізовано фінансові показники господарської діяльності юридичної компанії на прикладі ПП «Юридичний партнер» за останні 3 роки, поточну структуру компанії та її конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами.

У третьому розділі «Рекомендації щодо змін у системі управління юридичною компанією» запропоновано фінансові та цифрові інструменти для підвищення продуктивності працівників. Проведена оцінка ризиків від збереження поточної ситуації в ПП «Юридичний партнер». Проаналізовано стратегічний курс конкурентів та доцільність стратегії з посилення ефективності кадрового апарату.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо управління персоналом юридичної компанії в умовах нестабільної ситуації на ринку.

Ключові слова: юридична компанія, юридичні послуги, теорії менеджменту, система управління, кадровий апарат.

ABSTRACT

Vladyslav Droziuk. Improvement of the management system in a legal company. Master's qualification work for obtaining the "master's" qualification in the specialty 073 "Management". Odessa National Technological University, MM and PU, Department of Management and Logistics, Odesa, 2024.

The qualifying master's thesis deals with the application of various methods and approaches to the management process of legal companies in modern conditions.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the master's thesis, reveals the connection of the work with scientific topics, formulates the goal and task of the research, recognizes the object, subject and methodological basis of the research, highlights the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

In the first chapter "Theoretical foundations and concepts of law company management" the theoretical foundation of legal company management and legal management, features of the legal company management structure are explored. The key methods of changes in the structure of a legal company are considered. Different approaches to personnel management in a legal company, their role and means of overcoming resistance to changes on the part of employees are analysed.

In the second chapter "Determining the positions of the PE "Legal partner" in the market of legal services" an analysis of modern trends in the market of legal services in Ukraine was carried out. The financial indicators of the economic activity of PE "Legal Partner" for the past 3 years, the current structure of the company and its competitiveness in comparison with competitors have been analyzed.

In the third section, "Recommendations for changes in the management system of the law company, financial and digital tools are proposed to improve the productivity of employees. An assessment of the risks of maintaining the current situation in PE "Legal Partner" was carried out. The strategic course of competitors and the expediency of the strategy to increase the efficiency of the personnel apparatus were analyzed.

According to the results of the master's qualification work, a theoretical generalization was made and a solution to an important scientific and practical task regarding the management of personnel of a legal company in the conditions of an unstable market situation was proposed.

Keywords: legal company, legal services, management theories, management system, personnel apparatus.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ	12
1.1. Значення теорій менеджменту в сучасній юриспруденції	12
1.2. Способи оптимізації бізнес-процесів юридичної компанії	23
1.3. Роль адміністрування кадрів у вдосконаленні бізнес-процесів	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. ОЗНАЧЕННЯ ПОЗИЦІЙ ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР» НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	43
2.1. Загальні тенденції в способах управління та надання послуг юридичною компанією	43
2.2. Оцінка фінансових показників та прибутковості ПП «Юридичний партнер»	54
2.3. Характеристика системи управління персоналом та конкурентоспроможність ПП «Юридичний партнер» в цілому	63
Висновок до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ	77
3.1. Стратегія підвищення продуктивності кадрів та їх галузевої компетенції	77
3.2. Аналіз ризиків збереження поточної системи управління	87
3.3. Обґрунтування доцільності запропонованої стратегії	96
Висновок до розділу 3	103
ВИСНОВОК	105
Список використаних джерел	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Управління юридичною компанією у сучасних умовах потребує глибокого розуміння як теоретичних засад менеджменту, так і специфічних особливостей юридичної сфери. Сучасні тенденції у сфері менеджменту юридичних компаній передбачають адаптацію до змін в економічному та технологічному середовищі. Організаційна структура підприємства в цьому аспекті є ключовим елементом управління, оскільки включає мету, функції та процес управління персоналом організації, а також систему розподілу обов'язків серед працівників.

Однією з основних задач підприємства є вибір оптимальної організаційної структури, яка найбільш точно відповідає його цілям та завданням, враховуючи існуючі та прогнозовані умови ведення бізнесу, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на стратегію компанії.

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.

Актуальність дослідження полягає в тому, що на теоретичному та практичному рівні досі відсутні чітко структуровані підходи до вирішення проблеми оптимізації організаційної структури юридичної компанії. При цьому, в сучасних кризових умовах наявність структурованих підходів до

посилення ефективності системи управління підприємством, зокрема юридичною компанією, є гострою необхідністю. Саме ці обставини зумовили вибір даної теми магістерської роботи, її мету і завдання та сформували її теоретичну та методичну основу.

Метою цієї роботи є сформулювати теоретичні підходи і методичні рекомендації з питання формування та впровадження змін у організаційну структуру юридичної компанії. Для досягнення поставленої мети у магістерській 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 системи управління на підприємстві;
- проаналізувати діяльність та фінансовий стан компанії ПП «Юридичний партнер»;
- дослідити організаційну структуру ПП «Юридичний партнер»;
- визначити комплекс пропозицій щодо покращення організаційної структури юридичної компанії;
- дослідити стратегічні напрями оптимізації бізнес-процесів ПП «Юридичний партнер» з метою зростання прибутковості компанії;
- оцінити ефект впровадження пропозицій щодо покращення системи управління юридичної компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні проблеми оптимізації системи управління юридичної компанії в поточних умовах ринку.

Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних напрацювань по впровадженню ефективної та дієвої системи управління юридичною компанією, зокрема її структурними елементами і персоналом.

Методи дослідження. При складанні даної роботи використовувалися такі методи: монографічний – при дослідженні логістичних процесів; 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. Теоретичним базисом дослідження є основні засади сучасної економічної теорії, ключові аспекти теорії менеджменту, а також нормативно-правові документи Верховної Ради України та підзаконні акти Кабінету Міністрів України. Інформаційне забезпечення дослідження включає статистичні дані профільних видань, статті та інші наукові роботи як українських, так і зарубіжних дослідників, а також інформацію зі статистичного, фінансового та бухгалтерського обліку підприємств, електронних баз даних.

Наукова новизна одержаних результатів. Полягає у розробленні автором способів розширення сфер діяльності та зміни системи управління юридичною компанією. Виявлено недоліки розширення системи управління в юридичній компанії та запроновано методи мінімізації ризиків.

Робота виконана на замовлення ПП «Юридичний партнер» відповідно до листа № 01-03/24 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:

Дрозюк В.І., Кара Г.І., Дроздова В.А. Роль цифрових технологій в організаційному проектуванні бізнес-процесів на підприємствах. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р. м. Львів (див. додаток Б).

Публікації. Дрозюк В.І., Рябець О.М., Дроздова В.А. Вплив нормативно-правового забезпечення цифровізації на адміністрування бізнес-процесів. Журнал «Наукові перспективи», Випуск 5 (47), 2024 (див. додаток А).

Основний зміст роботи викладений на 91 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі містить 18 таблиць, 8 рисунків. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 70 найменувань та 3 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ

1.1. Значення теорій менеджменту в сучасній юриспруденції

Менеджмент - це різновид людської діяльності, що охоплює бізнес, суспільні відносини, родинне життя та інші аспекти людського буття. Його завжди асоціюють із досягненням цілей найефективнішим способом [1, с. 6]. Менеджмент існував навіть у найдавніших суспільствах, адже люди, які можуть перебирати на себе відповідальність за спільну справу, скеровувати та координувати дії інших були потрібні завжди.

З дослідження І. А. Юргутіса та І. І. Кравчука відомо, що термін «менеджмент» має американське коріння (management) і спочатку означав вміння об'їжджати коней [2, с. 7]. Витоки ж цього слова йдуть від дієслова «to manage» — керувати, яке походить від латинського слова «manus» — рука. Себто, термін «менеджмент» фактично означає «керування людьми». У Сполучених штатах Америка менеджерами називали тих осіб, які за законом брали на себе відповідальність за управління людьми, майном та корпоративним бізнесом.

З часом менеджмент відділився від безпосередньої праці, що призвело до появи професійних управлінців і нової спеціальності керівника. Менеджмент вимагає вміння досягати цілей через використання праці, інтелекту та особливостей поведінки інших людей.

Згідно із дослідженнями Ф. І. Хміля ключовими особливостями цієї діяльності є те, що [3, с. 22]:

- результати праці керівника не можна безпосередньо виміряти, оскільки ефективність управління відображається опосередковано через показники діяльності підлеглих

- у сфері управління предметом праці є люди та інформація, а не матеріальні елементи виробництва

- посада керівника вимагає високої кваліфікації, так як низька якість управління може призвести до значних втрат та низької продуктивності

- робота керівника має мобільний характер, включаючи переміщення по всій організації та відрядження.

- управлінська діяльність складається з різних видів робіт та численних операцій, таких як планування, контроль, робота з інформацією та прийняття рішень

- обов'язковим для керівника є як знань і досвід, так і інтуїція, включаючи певний творчий характер.

- процес прийняття рішень вимагає високого рівня відповідальності та самостійності

До особливостей діяльності з управління можна віднести такі характеристики: 1) інтелектуальна (розумова) природа роботи; 2) управлінець опосередковано бере участь у виготовленні матеріальних та нематеріальних благ, в тому числі освітніх, естетичних, моральних та інших продуктів, через працю інших людей; 3) основною для роботи керівника є інформація; 4) використовуються такі засоби праці, як оргтехніка та обчислювальна техніка; 5) результатом праці є управлінське рішення, яке потрібно прийняти та виконати.

Менеджер (у вузькому сенсі слова) є організатором діяльності. Він виступає лідером, який бере на себе ключову роль у процесі розподілу обов'язків у колективі та використання ресурсів з метою досягнення спільних цілей. Виключність роботи менеджера зводиться до того, що він впливає на працівників, які безпосередньо виконують свої завдання, через

вирішення виробничих, економічних, соціальних та інших питань. Природа його праці полягає в управлінні персоналом. Менеджери є категорією управлінських працівників, функцією яких є управління людьми.

Завдання менеджера: 1) забезпечити ефективну спільну роботу працівників, нейтралізуючи їх індивідуальні фактори; 2) впровадити контроль за роботою персоналу, організувати систему оцінки результатів роботи та визначити стимули; 3) сприяти професійному зростанню персоналу, виявляти таланти, формувати кадрову політику та готувати керівний резерв; 4) нести особисту відповідальність за діяльність; 5) стимулювати співпрацю серед персоналу, створювати позитивний робочий мікроклімат; 6) створювати умови для продуктивної роботи та раціонального використання ресурсів підприємства

Попри це, сучасні тенденції вносять деякі корективи у розуміння ключових завдань менеджера/керівника компанії, так А. І. Кредісов сформулював 4 основні зміни в природі сучасного менеджменту [4, с. 55].

Перша зміна – усвідомлення значення використання матеріально-технічної бази сучасного виробництва на ефективних засадах. У період з кінця XVIII століття до першої половини XX століття технології різних видів виробництва сприймалися як незалежні та специфічні у кожній окремій галузі промисловості, то сьогодні таке уявлення вже неактуальне.

В сучасному менеджменті вирішальний вплив на галузі та окремі компанії здійснюють технології, що виходять за межі конкретної галузі. Наприклад, фармацевтична промисловість не досягла б сьогоднішнього рівні без досягнень мікробіології, медичної електроніки, генетики тощо. Сфера торгівлі дедалі більше опирається на комп'ютерні технології, електроніку, цифровізацію тощо. Це також стосується телефонного зв'язку, доставки, сталеливарної та інших галузей.

Отже, сучасний менеджмент не може базуватися на незмінних технологіях, оскільки технології розрізнених галузей виробництва розвиваються не паралельно і не ізольовано.

Друга зміна – підвищена увага до організаційної культури і різних форм відкритості, що передбачає участь рядових працівників в управлінських процесах і розподілі прибутків. Це призводить до зменшення розриву між керівниками і підлеглими на всіх рівнях вертикалі управління. Водночас, кожна організація розроблятиме свою унікальну структуру управління, адже досконала структура є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці та виконання конкретних завдань. Без чіткої вертикалі управління та об'єднання зусиль всього керівного складу досягти намічених цілей неможливо.

Коли підприємства матимуть різні елементи організаційної структури, то неодмінно відбудуться зміни і в організаційній культурі, і у взаємозв'язках між рівнями ієрархії підприємства. У контексті поглиблення знань і спеціалізації серед різних категорій працівників, керівники не можуть знати абсолютно все, а тому підлеглі ставатимуть партнерами. Партнерство заперечує авторитарний примус і командний стиль управління. За таких умов особисте "я" виявляється через "ми" групи, компанії чи суспільства, як передбачала М. Фоллет на початку ХХ століття [5, с. 137]. Реалізація цього передбачення реалізується лише у наші дні.

Третя зміна – зростає значення соціальної складової менеджменту, а також його спільної з бізнесом соціальної відповідальності. Раніше менеджмент асоціювався переважно з бізнесом та комерційною діяльністю, спрямованою на виробництво продуктів. Хоча ця діяльність суттєво впливала на суспільство, часто це відбувалося несвідомо та спонтанно, хоча процеси керувалися об'єктивними правилами суспільного відтворення.

У кінці XX століття усвідомлення цих законів суттєво вплинуло на соціальну значимість бізнесу і менеджменту. Ця тенденція продовжується і в XXI столітті. Проте зменшення участі в бізнесі серед працездатного населення, пов'язане з переходом до постіндустріальної ери, спричинить не лише структуруванню менеджменту в державному секторі, науці, освіті та медицині, але й посилення його соціальної значимості в некомерційних сферах.

Четверта зміна – глобалізація економіки та прискорення інтернаціоналізації виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Слід зазначити, що глобалізація економічного життя супроводжується впровадженням цифрових технологій у процес адміністрування бізнес-процесів. Як результат, традиційний раціональний менеджмент поступається місцем менеджменту, заснованому на цифрових технологіях. У цифровому суспільстві прибутки компаній зростають завдяки гнучкості й оптимізації бізнес-процесів, що досягається тіснішим спілкуванням між учасниками.

На відміну від жорсткої функціональної спеціалізації, характерної для індустріального суспільства, організаційна структура компаній у XXI столітті набуває форми матриці, де важливі рішення прийматимуться за умови інтеграції та координації багатьох функцій. Це призводить до більшої відкритості процесів компаній, різноманіття ієрархій управління, гнучкості керування, помірною дотримання правил і процедур та децентралізації процесу прийняття рішень. Вірогідно, що кількість рівнів менеджменту в сучасних компаніях зменшуватиметься і надалі.

Водночас, якщо ж розглядати «менеджмент» з призми юридичної науки, то можна помітити неоднозначність трактування. Так, Шевчук Л.М. у своїх дослідженнях, зазначала про наявність двох різних категорій «юридичний менеджмент (legal management)» та «менеджмент юридичної практики / юридичної компанії (law practice management)» [6, с. 73-74].

На цій проблемі також акцентує увагу Шевченко Л.С., підкреслюючи необхідність чіткого розмежування цих термінів. Вона зазначає, що «менеджмент юридичної практики (law practice management)» стосується виконання управлінських функцій у юридичних компаніях. Суб'єктом цього менеджменту є юрист-менеджер, який займається плануванням і розробкою стратегій розвитку юридичної компанії, організацією юридичної діяльності, оцінкою якості роботи, обліком часу (billing), стимулюванням праці юристів, управлінням професійною кар'єрою та вирішенням внутрішньо корпоративних конфліктів [7, с. 19].

Водночас, юридичний менеджмент (legal management), з погляду Шевченко Л.С., ширшим поняттям ніж менеджмент юридичної практики / юридичної компанії (law practice management). Так як це система відносин і дій в сфері управління, що ґрунтуються на дотриманні норм права, і регламентуються чинними нормативно-правовими актами, а якщо мова йде про відносини в самій організації – корпоративними кодексами, що чітко визначають та оптимально розподіляють юридичні права та обов'язки менеджерів. Тобто, це юридично прописана діяльність з управління в будь-якій сфері підприємництва. Це включає адаптацію форм і підходів основ теорій менеджменту з цілю узгодження їх з чинним законодавством. У цьому аспекті усі напрями функціонального менеджменту, зокрема інноваційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий, виробничий тощо, повинні орієнтуватись на дотримання законодавчих актів. Цей підхід має застосовуватися до всього циклу управління, включаючи процеси планування, організації, мотивації та контролю [7, с. 19-20].

Отже, «юридичний менеджмент» слід розглядати як систему управлінських відносин та дій, що базуються не лише на усвідомленні та дотриманні норм права, але й на їх виконанні та застосуванні, що є основними формами реалізації правових норм [8, с. 138]. При цьому,

категорія «менеджмент юридичної компанії» включає в себе застосування основних теорій менеджменту з урахуванням особливостей та соціальної спрямованості підприємства, яке здійснює діяльність у сфері права.

Водночас, застосування правових інструментів для регулювання підприємницької діяльності уже є невід'ємною частиною вітчизняного менеджменту організацій, значно змінивши його характер. Так, дедалі більше бізнес-організацій розробляють спеціальні правові стратегії. Це пояснюється тим, що дії суб'єктів господарювання призводять до різних юридичних наслідків в залежності від їхньої комбінації. Правова стратегія, як і будь-яка інша, ґрунтується на прогнозуванні та плануванні, виявленні довгострокових тенденцій розвитку підприємства, знанні цілей та мети організації, а також її можливостей. При цьому, суб'єкт господарювання діє в умовах невизначеності, оцінюючи дії партнерів не лише за наслідками, але й за можливими очікуваннями. На практиці правова стратегія бізнесу – це детально прорахований з точки зору чинного законодавства алгоритм ухвалення юридично значущих рішень на кожному етапі розвитку бізнесу, включаючи перспективи законного отримання доходів, підприємницькі ризики та їх можливі правові наслідки для компанії, а також правові механізми захисту бізнесу.

До того ж, для управління бізнес-організаціями керівники використовують різні юридичні процедури та інструменти, такі як «належна обачність», «відповідність» «судовий аудит», «порозуміння з інвесторами», «порозуміння з урядом» тощо. Наприклад, основна мета «належної обачності» полягає в тому, щоб незалежні експерти підтвердили достовірність фінансової, податкової та статистичної звітності, правильність оформлення всіх документів компанії, їх відповідність законодавству та внутрішнім вимогам, а також оцінку підприємницьких ризиків.

Напрями такої експертизи включають:

1) операційний аналіз бізнесу компанії, що охоплює ринки, клієнтів, постачальників, продукцію (послуги), виробничі технології, організаційну структуру, а також сильні та слабкі сторони розвитку бізнесу;

2) фінансовий аналіз підприємства, включаючи оцінку прибутковості бізнесу;

3) аналіз податкової ситуації;

4) конкурентний аналіз компанії з визначенням її перспектив на основі порівняння з основними конкурентами;

5) перевірка компанії на наявність корупційних ризиків, які можуть призвести до відмови ділових партнерів від співпраці [9].

Особливу роль у структурі «належної обачності» відіграє є правовий аналіз діяльності компанії, що дозволяє виявити та знизити юридичні ризики, які можуть нашкодити бізнесу, такі як недотримання законодавства, несплата податків або використання складних договірних схем. Цей аналіз зазвичай здійснюють професійні юридичні компанії, які надають юридичні послуги, зокрема експертиза корпоративних та установчих документів підприємства, правова оцінка угод і достатності наявної установчої документації, оцінка можливості визнання угод нікчемними або незаконними та ймовірні наслідки цього для організації, аналіз причин кредиторської заборгованості та рекомендації щодо дій по кожному з кредиторів, а також експертиза та правова оцінка документів від контрагентів і державних органів [10].

Перспективним напрямом для менеджерів стає практика «відповідності». Вона має тісний зв'язок з менеджментом ризиків і передбачає розробку рекомендацій з управління ризиками, які можуть виникнути через недотримання або нерозуміння засад доброчесної поведінки на ринку, вимог нормативно-правових актів щодо правил та принципів функціонування наглядових органів підприємства і різних

галузових асоціацій, стандартів використання конфіденційної та інсайдерської інформації тощо.

До сфери аналізу на «відповідність» також входять протидія вчиненню шахрайства та дій пов'язаних із корупцією, легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом; складання документів та інструкцій, що забезпечують дотримання чинного законодавства у всіх аспектах діяльності компанії; захист інформаційних мереж та баз даних. Особливої важливості набуває антикорупційний аналіз на «відповідність», що включає розслідування порушень корпоративної політики компанії та вимог антикорупційного законодавства, виявлення у діяльності компанії джерел корупційних ризиків та опис стратегії щодо їх усунення.

Практика «судового аудиту» спрямована на попередження виникнення істотних ризиків для господарської діяльності, аналіз і врегулювання фінансово-правових спорів та подібних ситуацій, що виникають внаслідок конфлікту між діловими партнерами. Конфлікти можуть бути спричинені різними підходами до ведення бізнесу, ризикованими діями або підозрами у злочинах, таких як корупція, шахрайство, зловживання службовим становищем, розкрадання активів компанії тощо. Професійний «судовий аудит» слід проводити регулярно, включаючи аналіз квартальної звітності та касових операцій компанії, техніко-економічну експертизу всіх інвестиційних напрямків. Висновки аудиторів мають спрямовуватись на врегулювання існуючих ризиків в організації та запобігання виникненню нових шляхом розробки антикорупційної документації, створення механізмів контролю за зловживаннями на підприємстві всередині організації та здійснення постійного фінансового аудиту діяльності.

Для великих компаній надзвичайно важливо займатися «порозумінням з інвесторами» – правовою підтримкою взаємодії з інвесторами та запобіганням недружнім діям учасників інвестиційних

проектів. Управління відносинами з інвесторами стає сферою стратегічної діяльності та відповідальності вищого керівництва компанії, таких як головний виконавчий директор (CEO) і головний фінансовий директор (CFO). Пріоритетним завданням є налагодження ефективних комунікацій з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами, які можуть позитивно впливати на ринкову вартість компанії. Наприклад, в американських компаніях створюються спеціальні відділи для «порозуміння з інвесторами», які займаються вивченням запитів, дослідженням і аналізом фінансової інформації (плани взаємодії з інвесторами, висновки експертів щодо конкурентоспроможності та фінансової стабільності, настрої інвестиційного співтовариства тощо) і фінансовою політикою компанії для акціонерів, інвесторів, представників фондових бірж, інвестиційних аналітиків та інших зацікавлених осіб. Усі ці зусилля впливають на громадську думку про інвестиційний потенціал компанії та її перспективи, а також на ринкову вартість бізнесу.

«Порозуміння з урядом» – це встановлення зв'язків з державними органами для успішної діяльності компанії та реалізації підприємницьких проектів, особливо інвестиційних. Цю функцію можуть виконувати керівники компанії (генеральний директор, голова ради директорів), юристи або навіть менеджери з піару, за умови, що вони обізнані у відповідних нормативних актах і мають досвід ефективної комунікації з державними органами та виявлення адміністративних і політичних загроз для компанії. Однак більшість великих компаній зосереджують цю діяльність в руках одного фахівця – менеджера з публічних комунікацій або навіть створюють спеціальний департамент з публічних комунікацій.

Професіонали з публічних комунікацій аналізують політичне середовище компанії, виявляють основні фактори впливу на діяльність компанії, відстежують законодавчі та політичні зміни, організовують зустрічі з представниками державних установ, просувають соціально

значимі проекти, посилюють позитивний імідж компанії для державного сектору та беруть участь в суспільно-політичних проектах.

Зрозуміло, що всі ці завдання вимагають високої кваліфікації, тому часто передаються на аутсорс юридичним компаніям. Це має кілька переваг. По-перше, професійний підхід: юридична компанія надає своїх фахівців для виконання певних робіт на користь компанії-замовника, включаючи консультації, представництво інтересів, підготовку документів і звітності. Юристи таких компаній мають відповідний досвід і кваліфікацію. По-друге, економічний зиск: замовник не підвищує витрати, оптимізує оподаткування та направляє кадрові ресурси для інших завдань.

З огляду на це, застосування новітніх інструментів правового регулювання господарської діяльності та розробка спеціальних правових стратегій є одним із ключових напрямів вдосконалення практики менеджменту. При цьому, напрацювання менеджменту також впливають на розвиток правової науки, оскільки дозволяє юристам краще зрозуміти особливості управлінських систем, рамки нормативно-правового регулювання та вплив конкретних адміністративних процедур, а також оцінити можливості впливу права на економіку й наслідки такого впливу на управління.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що сучасний менеджмент тісно інтегрований у юриспруденцію, так як юридична компанія не може бути ефективною та прибутковою без провадження своєї діяльності на основі теорій менеджменту. Водночас підприємства, які здійснюють господарську прибуткову діяльність, не можуть ігнорувати правові процедури та нормативно-правові вимоги при управлінні своєю діяльністю. Тобто, сфери «менеджменту» та «юриспруденції» в умовах сучасності перебувають тісній взаємодії та взаємно збагачують одна одну.

1.2. Способи оптимізації бізнес-процесів юридичної компанії

Організаційне середовище юридичної компанії включає чинники, які впливають на її функціонування і допомагають досягати конкретних результатів. Воно поділяється на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище юридичної компанії охоплює ті фактори, які керівництво може контролювати і які безпосередньо впливають на її діяльність. До таких факторів належать [11, с. 24-25]:

1) цілі – бажані результати, досягнення яких прагне компанія, а саме максимізація прибутку, завоювання ринку, створення нових чи ексклюзивних послуг

2) структура – взаємозв'язок рівнів і функціональних сфер управління, організованих таким чином, щоб ефективно досягати поставлених цілей. В юридичній компанії на стратегічному рівні знаходяться керуючі та старші партнери, які відповідають за загальний розвиток фірми та контролюють окремі напрямки діяльності. Середній рівень включає партнерів, що керують конкретними напрямками юридичної практики. Нижчий рівень представлений старшими юристами, які відповідають за виконання певних завдань. Функціональні підрозділи (департаменти, відділи, групи тощо) організовані за напрямками практики, як-от судова практика, корпоративне право, банкрутство, супровід бізнесу. Окрім цього, є підрозділи, що виконують обслуговуючі функції, такі як менеджмент персоналу, бухгалтерія, маркетинг, офісне адміністрування

3) завдання – дія або серія дій, які повинні бути виконаними певним способом у визначені строки. Кожна посада включає набір завдань, які сприяють досягненню організаційних цілей. Завдання поділяються на три категорії: робота з людьми, інформацією та речами. В юридичній компанії домінують перші дві категорії через нематеріальний характер юридичних послуг

4) технологія – сукупність методів, які працівники використовують для обробки матеріалів, ефективно використовуючи ресурси, з метою створення товарів і надання послуг

5) персонал – працівники компанії, які мають певні кваліфікації, здібності, рівень освіти та ставлення до цілей організації. У юридичній компанії основними працівниками є юристи, які часто займають керівні посади. В невеликих та середніх компаніях відсоток обслуговуючого персоналу незначна або взагалі відсутня, оскільки допоміжні послуги можуть залучатися через аутсорсинг. У великих компаніях, які можуть дозволити собі мати штат працівників, відсоток працівників, що не задіяний в профільній діяльності – більший.

Успіх організації багато в чому залежить від зовнішніх чинників, які впливають на її діяльність. Вони поділяються на фактори прямої та непрямой дії. До факторів прямого впливу належать:

- Клієнти (споживають послуги та оцінюють продукцію компанії, паралельно вирішуючи, які послуги їм потрібні і за якою ціною, у відповідь сучасні компанії налагоджують тісний контакт зі своїми клієнтами та піклуються про репутацію, пропонуючи комплексні пакети послуг)

- Конкуренти (ринок юридичних послуг в Україні продовжує розвиватися, навіть в період воєнного стану, юридичні компанії вимушені постійно покращувати якість послуг та шукати нові напрямки діяльності, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції; вони уважно стежать за діяльністю конкурентів і переймають їх передовий досвід, зокрема, через залучення найкращих фахівців галузі)

- Інфраструктура (важливу роль відіграють біржі, транспорт, банки, фінансові установи і зв'язок, так як взаємодія з цими інституціями впливає на швидкість та якість отримання необхідної інформації, в тому числі розрахунків)

- Органи державної влади (Такі органи влади як Національний банк України, Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Офіс Президента України, органи місцевого самоврядування та судова гілка влади загалом визначають засади функціонування юридичних компаній та інших суб'єктів господарювання, контролюючи певним чином їх діяльність)

- Законодавчі акти (організації працюють у межах правового поля, де визначені їхні права та обов'язки, через це ефективність нормативно-правових актів, що регулюють діяльність фірм, значною мірою впливає на їхній успіх [12, с. 270]; для юридичних компаній важливими є як загальні законодавчі акти, так і спеціальні закони, що регламентують роботу юристів)

- Корпоративні акти (професійна юридична діяльність регулюється корпоративними актами, наприклад Правилами адвокатської етики, а також міжнародними стандарти в сфері юридичних послуг, що впроваджуються у внутрішні правила компанії з питань конфіденційності, відносин з клієнтами тощо)

До факторів непрямого впливу належать [13]:

- Актуальний стан науки і техніки (прогрес у сфері науки і технологій, наприклад цифрові технології з обробки даних, надають змогу зменшити фінансові та часові витрати для надання юридичних послуг, покращити комунікацію зі споживачами, відкривають доступ до нових інформаційних ресурсів і підвищують очікування клієнтів щодо нових послуг; розвиток юридичної науки також важливий, оскільки впровадження нових знань якісно підвищує рівень юридичних послуг, які отримує клієнт)

- Рівень юридичної освіти (наявність в подальшому кваліфікованих кадрів у компанії залежить від якості підготовки випускників юридичних навчальних закладів, тому важливо, щоб юридичні факультети готували

фахівців з необхідними теоретичними знаннями і практичними навичками; інакше компанія буде змушена витратити ресурси на додаткове навчання нових працівників, що знижуватиме її кадровий потенціал та ефективність)

- Стан економіки (попит на юридичні послуги значною мірою визначається економічною ситуацією в країні, так у розвинених ринкових економіках потреба у таких послугах значно вища, ніж у країнах, що розвиваються, внаслідок чого під час економічної рецесії зазвичай знижуються витрати на юридичні послуги, що скорочує обсяг ринку)

- Форма державно-правового режиму (хоча юристи працюють у будь-яких країнах, високий попит на послуги приватні юридичних компаній є характерним для держав зі сталим демократичним режимом і розвинутою ринковою економікою)

- Соціокультурні чинники (організація діє в межах певного соціокультурного поля, яке впливає на її діяльність, тому важливо враховувати рівень правової культури населення, його релігію, традиції, цінності та звичаї)

Життєвий цикл будь якої компанії проходить через п'ять узагальнених стадій [14, с. 52]:

- 1) народження організації: основна мета – виживання; контроль здійснює одна особа; головне завдання – запуск продукту на ринок

- 2) дитинство і дорослішання: головна ціль – отримання доходу та постійне зростання; жорсткий стиль в керівництві; головне завдання – зміцнення ринкових позицій; в сфері організації праці – підвищення заробітної плати та надання пільг персоналу

- 3) зрілість: основна мета – стабільне та прогнозоване зростання, розбудова індивідуального іміджу компанії; ефективне керівництво досягається шляхом делегування повноважень; головне завдання – розширення діяльності та завоювання ринку; в сфері організації праці –

розподіл обов'язків та об'єднання зусиль, виплата заохочень за позитивні результати працівника.

4) старіння організації: основна ціль – утримання на досягнутих успіхах; ефективне керівництво досягається за рахунок злагоджених дій; головне завдання – забезпечення стабільності, вільний режим праці, стимулювання працівників через участь у прибутках.

5) відродження або забуття: основна мета – пожвавлення всіх функцій організації; зростання досягається через згуртованість персоналу; головне завдання – трансформація, запровадження інновацій, активне використання нових методів управління та колективного преміювання.

Особливої уваги від керівництва потребує: зміна місії організації, посилення конкуренції, технологічні новації, зміни на ринку, злиття та поглинання, швидке зростання організації, підвищення ефективності адміністрування бізнес-процесів.

Ключовим елементом для змін в структурі компанії є розробка стратегії переходу від поточного стану до бажаного, що включає в себе [15]: 1) оптимізацію операційних процесів; 2) ефективне управління часом; 3) оптимізація витрат та структурування гонорару; 4) орієнтація на високоприбуткові сфери; 5) покращення рейтингу та рівня супроводу клієнтів; 6) розвиток стратегічних партнерств; 7) покращення процесів виставлення рахунків і зарахування коштів; 8) оптимізація маркетингових і брендových зусиль; 9) інвестування в професійний розвиток і навчання.

Однак, жодна окрема дія не зможе миттєво збільшити прибутковість юридичної фірми, але комплексний підхід і культура постійного вдосконалення допоможуть досягти цього з часом. Так, автоматизація поточних процесів, таких як обробка документів, використання програмного забезпечення для керування справами та виставлення рахунків, може зменшити втрати часу та ресурсів.

Найпоширенішою методикою для оптимізації операційних процесів компанії є методика Lean Six Sigma (LSS). LSS – це комплекс інструментів, принципів та методів, що спрямовані на поєднання ефективності та результативності бізнес-процесів. Вона пов'язує операційні коефіцієнти корисної дії (ККД) з конкретними результатами бізнесу.

Lean Six Sigma об'єднує два підходи до підвищення операційної ефективності: Lean, який зосереджується на усуненні марнотратства у виробничих процесах, та Six Sigma, який спрямований на зменшення варіабельності процесів та вирішення конкретних проблем.

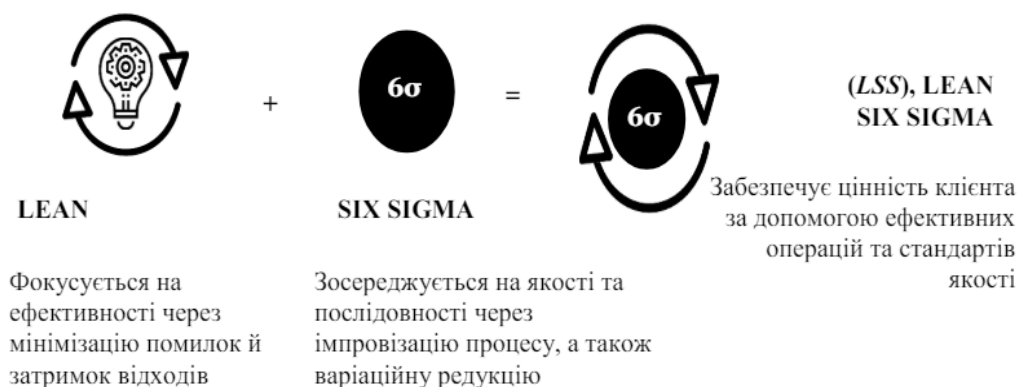


Рис. 1.1. Основі відмінності Lean, Six Sigma та LSS [16, С. 209]

Прикладами застосування методики Lean Six Sigma є Bank of America, який впровадив методику у 2001 році, в результаті збільшивши випуск кредитних карток на 3,6 млн доларів США, зменшив витрати на найм нових співробітників на 1,3 млн доларів США та заощадив 6,6 млн доларів США шляхом скорочення кількості крадіжок документів, а також General Electric, яка досягла значних результатів, так до 1997 року компанія отримала майже 700 млн доларів США корпоративної вигоди, а до 2000 року – понад 2,5 млрд доларів США [17].

Окрім цього, дієвими інструментами для оптимізації операційних процесів компанії є використання ключових показників ефективності

(KPI), що націлені на максимізацію прибутковості та визначення найефективніших бізнес-пропозицій, та управління документами в хмарі або приватній мережі. Приклади таких інструментів: Worksection, Jusnote, Google Диск, Dropbox, Microsoft Office 365 та інші.

Підвищення прибутковості юридичної компанії базується на трьох основних елементах, а саме: зменшення витрат, збільшення продуктивності та розширення клієнтської бази.

Також важливо оперативно відстежувати та розподіляти час на надання послуг, щоб визначати, які оплачувані години втрачаються або витрачаються нерационально. Зазвичай для цих цілей обирається окремий член команди, який буде виявляти ці області, хоча залучення всієї команди до виявлення проблем і пропонування найкращих практик для покращення продуктивності та скорочення втрат часу не є великою рідкістю.

Такі фактори як доцільне використання ресурсів, зменшення частки офісних витрат і реальний ринковий попит важливі при впровадженні конкурентоспроможних, але прибуткових ставок гонорарів для працівників. В цьому розрізі аналіз конкурентів є ключовим у стратегічному ціноутворенні та визначенні розміру гонорарів [18, С. 503]. Поширеною помилкою, яка часто заважає досягненню юридичною компанією високої прибутковості, виявляється встановлення занадто низьких або занадто високих гонорарів за послуги та недостатня оптимізація витрат.

До того ж, витрати на оренду великого приміщення або найм великої команди, а також комісійні витрати можуть займати істотну частину загальних витрат компанії. Враховуючи це, щоб збільшити рентабельність бізнесу необхідно проводити аналіз та управління офісними витратами, такими як оренда, комунальні послуги та витрати на персонал, оцінюючи рентабельність інвестицій у кожній категорії витрат, щоб в результаті знайти спосіб зменшити витрати або підвищити користь від кожної такої

витрати. З метою підвищення прибутковості компанії та тривалішої співпраці з клієнтами доцільно пропонувати комплексні юридичні послуг, наприклад реєстрація та супровід бізнесу, претензійна робота, оформлення договорів.

Важливо фокусуватись на напрямках, що приносять найбільший дохід, попри те, що такі сфери, як інтелектуальне та екологічне право, мають свою значимість, найбільший прибуток генерують відносини у сфері банкрутства, господарські спори, морське право, спори з питань нерухомості та кримінальне право, з поправкою на певні регіональних відмінностей. Наприклад, у невеликих населених пунктах вузька спеціалізація може обмежити клієнтську базу, тоді як у великих містах спеціалізація в одній галузі створить сильну репутацію та збільшить кількість рекомендацій. З огляду на це, глибокий ринковий аналіз, вивчення конкурентів та пошук нових можливостей для розширення діяльності юридичної компанії неодмінно сприятиме збільшенню прибутковості. Крім того, велика команда зі спеціалістів різних сфер здатна охопити декілька напрямків і надавати персоналізовані послуги для ширшого кола клієнтів.

На зростання бізнесу та прибутків впливає задоволеність клієнтів від отриманих послуг, так як задоволені клієнти частіше рекомендуватимуть та обиратимуть одну юридичну компанію з поміж інших. Позитивне ставлення клієнтів до компанії можна досягти оперативно реагуючи на всі запити клієнта та вирішуючи будь-які проблеми чи питання клієнта в найкоротші терміни, а також відслідковувати чи задоволений результатом і вирішенням справи клієнт. Якщо клієнт незадоволений результатом справи слід запропонувати нові варіанти або можливості мінімізації негативних факторів.

Співпраця з постачальниками додаткових послуг або іншими юридичними компаніями створить можливість взаємних рекомендацій і

розподілу витрат. Наприклад, співпраця з компаніями, що надають послуги з обслуговування бізнесу та бухгалтерського обліку дозволяє юридичним компаніям пропонувати ці послуги під своїм брендом з меншими витратами. Поєднання різних сфер відкриває можливість пропонувати нові послуги існуючим клієнтам та провадити спільний продаж через стратегічні партнерства, що значно підвищує прибутковість та позицію на ринку обох сторін.

Для планування подальших витрат та розуміння прибутковості ключовим є налагодження процесу виставлення рахунків і отримання своєчасної оплати від клієнта [19]. Деякі юридичні компанії використовують онлайн-портали з автоматичним щомісячним виставленням рахунків, тоді як інші приймають платежі в офісі через готівку, чеки або банківські картки.

Надання варіативності у спосіб оплати клієнтом наданих послуг, до прикладу віртуальні рахунки, онлайн-перекази, термінали тощо, пришвидшує надходження коштів від клієнта та збільшує позитивні емоції клієнта від сервісу.

Ефективна маркетингова стратегія, що охоплює як онлайн, так і офлайн ініціативи, здатна залучити більше клієнтів і підвищити видимість та репутацію юридичної компанії. Інструментом популяризації можуть бути розширення присутності бренду юридичної компанії у соціальних мережах і використання стратегічної реклами для привернення нових клієнтів. З цілю ефективного застосування таких інструментів нерідко залучаються спеціалізовані маркетингові фірми, які допомагають досягти більшу клієнтську базу з мінімальними витратами. Також для популяризації деякі юридичні компанії пропонують безкоштовні початкові консультації, знижки на перші години роботи або інші акції, щоб залучити нових клієнтів і розширити охоплення.

Не менш важливим у підвищенні кваліфікації та цінності юридичної компанії є постійний професійний розвиток і навчання кадрів. Так, безперервне навчання персоналу та програми розвитку компанії можуть підвищити довіру клієнтів до юридичної компанії і надати знання, що посприяють наданню клієнтам кращих послуг. Щоб забезпечити якісну програму розвитку компанії потрібно створити культуру безперервного навчання і командної роботи, що в результаті полегшить впровадження новітніх практик та юридичні послуги нового рівні якості. Завдяки постійному вдосконаленню можна ефективно винагороджувати найрезультативніших працівників.

Незважаючи на існування широкого списку інструментів та засобів з покращення прибутковості та результативності функціонування бізнес-процесів юридичної компанії, дієве впровадження змін в управління компанією є найскладнішим завданням. Для успішного запровадження змін необхідно правильно оцінювати поточні процеси в компанії, усвідомлювати існуючі проблеми, розробляти та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення, а також долати можливий опір змінам. При впровадженні будь-яких організаційних змін важливо чітко розуміти кінцеву мету перетворень, інакше збільшується ризик випадкових, несистемних і неконтрольованих дій.

Також важливо залучати персонал до участі в організаційних перетвореннях, так як юридична компанія складається насамперед із юристів, які в ній працюють, а не з обладнання чи технологій. Чим більше співробітників розумітимуть необхідність змін, їх послідовність, терміни та зв'язок з особистими інтересами (кар'єрне зростання, нові стимули тощо), тим більшою буде готовність до змін. Організаційні зміни повинні сприяти покращенню кінцевих результатів діяльності фірми та зміцненню її позицій на ринку.

З урахуванням викладеного вище, процес покращення та оптимізації бізнес-процесів юридичної компанії неможливий без означення ключових цілей, підбору широкого спектру інструментів, що враховують особливості компанії, а також чітку та послідовну стратегію впровадження змін у діяльність юридичної компанії.

1.3. Роль адміністрування кадрів у вдосконаленні бізнес-процесів

Одним із найважливіших аспектів управління розвитком будь-якого бізнесу – його працівники, так як ефективність роботи компанії залежить від наявності професійних і кваліфікованих кадрів. Персонал компанії у широкому сенсі складається з працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичний досвід роботи [20, с. 59].

Основним способом управління персоналом у юридичній компанії є підбір кадрів та забезпечення компанії необхідними фахівцями. Джерела залучення працівників діляться на зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела включають набір спеціалістів через систему ринку праці, залучення персоналу на умовах підяду, тобто залучення працівників інших юридичних фірм для виконання тимчасових або спеціалізованих завдань. Внутрішні джерела передбачають надання працівникам додаткових завдань та повноважень, перерозподіл завдань для підвищення ефективності, горизонтальне переміщення між підрозділами та вертикальне просування, тобто кар'єрне зростання.

При цьому, результативне залучення кадрів через внутрішні джерела неможливе без підвищення рівня професійної підготовки персоналу, зокрема корпоративного навчання та самоосвіти. Юридичні компанії зацікавлені не тільки у юридичній, але й у економічній освіті, знанні іноземних мов та інших профілях, що допоможе отримати більшу кількість високопрофільних спеціалістів.

Варто зазначити, що транснаціональні юридичні компанії активно використовують зовнішній ринок праці для залучення висококваліфікованих юристів завдяки конкурентним зарплатам і перспективам кар'єрного зростання. Натомість середні та малі юридичні фірми наймають фахівців, яких необхідно додатково навчати відповідно до внутрішньофірмових стандартів. Більшість юридичних фірм надає перевагу досвідченим юристам, але також залучають випускників.

Також юридичній компанії для ефективного управління персоналом необхідно створювати сприятливі організаційні, економічні та психологічні умови для ефективного розкриття творчого потенціалу юристів, мотивацію праці (як матеріальну, так і нематеріальну) і навчання. Внутрішня система стимулів, яка забезпечує належний рівень мотивування інтелектуальної праці юристів, включає різні форми матеріальних стимулів, оплату праці, а також нематеріальне стимулювання, такі як можливість підвищення професійних навичок і додаткове навчання, варіанти кар'єрного росту, культура консалтингового процесу та престиж зайнятості в певній сфері тощо.

Після того як юридична компанія налаштувала механізм управління персоналом, ключовим для зміцнення існуючого колективу та запобігання виникненню конфліктів є створення команд співробітників. Команда складається з двох і більше осіб, які мають спільну мету, регулярно взаємодіють, виконують різні завдання, але узгоджують власні дії та можуть замінювати один одного, сприймають себе єдине ціле і несуть відповідальність за колективний результат. У сфері юридичного консультування команди нерідко формуються для примноження зусиль спеціалістів різних галузей права для розв'язання комплексних міжгалузевих завдань.

Основні характеристики команд, по-перше, команди можна віднести до малих груп, оскільки оптимальна кількість членів команди 5-10 осіб

[21, с. 3]. Це сприяє безпосереднім контактам і комунікації між членами команди, взаємній оцінці та наслідуванню способів роботи інших. По-друге, у команді немає чіткої ієрархії, і ніхто не має владних повноважень. Лідером стає той, хто в даній ситуації може найкраще керувати командою. По-третє, члени команди повинні мати спільні уявлення про справедливість та довіру. Якщо хоча б один член команди відчуває несправедливість, команда розпадається. По-четверте, виключно матеріальні стимули не можуть об'єднувати людей, так як після задоволення фінансових потреб група або розпадеться, або продовжить працювати без якісного розвитку. Проте, якщо керівник фірми буде ставитися до персоналу як до компетентних працівників, що прагнуть високих досягнень, і заохочувати їх розвиток, він зможе ефективно управляти продуктивністю спільної праці. По-п'яте, в умовах командної роботи попит на працю має особливий характер, внаслідок чого члени команди повинні доповнювати один одного своїми функціями та виконувати унікальні ролі в спільній праці.

Одним із найбільш відомих досліджень у цій галузі є робота під керівництвом Меридіта Белбіна, яка виділила дев'ять командних позицій (ролей), проілюстровано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Позиції членів команди згідно з М. Белбіним

Позиція	Загальна характеристика
Виконавець	Консервативний, надійний і дисциплінований ефективний. Майстер втілення ідей у практику
Координатор	Зрілий, впевнений, чудовий керівник. Уміє чітко задавати цілі, ініціювати рішення та делегувати обов'язки
Організатор	Динамічний, здатний кидати виклики та впливати на ситуацію. Його мужність і енергія допомагають долати будь-які труднощі, не терпить поразок
Генератор	Винахідливий, з багатою уявою, вирішує нестандартні проблеми
Шукач	Ентузіаст, товариська людина, екстраверт. Аналізує можливості, налагоджує контакти, природжений мережевий працівник

Аналітик	Розсудливий, проникливий, зі стратегічним мисленням. Розглядає всі альтернативи, зважає всі варіанти – інспектор
Командний гравець	Лояльний, м'який, дипломатичний. Уміє слухати, попереджує конфлікти в команді, чутливий до потреб як окремих людей, так і ситуацій
Завершувач	Сумлінний і старанний. Виявляє помилки та недоліки, стежить за дотриманням термінів виконання завдань
Спеціаліст	Знавець вузького профілю, замкнений

Джерело: складено на основі [22]

Проте, командна робота не вирішує всі проблеми, з якими стикається юридична компанія. Існує ризик появи окремі членів команди, які користуються перевагами роботи в колективі (отримують нові знання та навички), але їхній вклад у спільні показники компанії є мінімальним і не узгоджується із середнім рівнем команди. Також може спостерігатися домінування окремих членів команди або формування "одноставного" мислення, що заважає об'єктивній оцінці економічної поведінки та альтернативних дій.

Крім того, спільна праця може сприяти не лише позитивному результату, а й негативному, призводячи до особистісних конфліктів в команді. Тому необхідно бути готовими до зміни та звільнення окремих членів команди, що є стандартним етапом для організаційних змін у компанії.

Водночас, організаційні зміни часто супроводжуються змінами у системі оплати праці та становищі персоналу: одні співробітники отримують підвищення, а для інших перспективи в компанії погіршуються. Це призводить до різного сприйняття змін: одні підтримують їх, а інші чинять опір. Опір змінам означає дії працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію реалізації організаційних змін.

Форми опору можуть бути різними: приховування інформації, відмова від виконання завдань, затримка виконання, саботування, свідоме зменшення продуктивності, сплановане звільнення групи працівників, страйки або обструкція, тобто працівники працюють із лише в тих межах і рамках, які прописані у правилах компанії, що фактично уповільнює або зупиняє виробничий процес через відсутність будь-якої ініціативи до виконання завдань.

Опір можуть чинити не лише окремі працівники, а й цілі команди, причому колективний опір є більш організованим, внаслідок чого небезпечніший. Навіть менеджери можуть чинити опір, якщо їхня владна модель перебуває під ризиком, наприклад, через зменшення контролю над ресурсами або впливу на прийняття рішень. Надмірна кількість помилок, прогулів, запізнень та втрата мотивації – це лише частина ймовірних наслідків опору змінам в компанії. Тому у керівництва завданням є не тільки перешкоджати опору, але й залучити підтримку максимальної кількості членів колективу. Для цього першочергово потрібно виявити підґрунтя для опору, своєчасно здійснити заходи для його уникнення та вибрати правильні методи для подолання опору, якщо це буде потрібно.

Основні причини опору змінам в організації часто включають:

- Фінансові чинники. Працівники побоюються зниження доходу або зміни системи стимулювання, що може ускладнити збереження попереднього рівня заробітку. Наприклад, якщо стабільну зарплату замінюють на змінну ставку, залежно від доходу компанії та внеску кожного працівника, це може викликати страх зниження заробітної плати серед співробітників.

- Невизначеність та страх. Зміни в будь-якій формі руйнують звичні моделі поведінки в компанії, що викликає тривогу у працівників. Вони можуть боятися, що не впораються з новими обов'язками. Наприклад, юристи, які спеціалізуються на певних послугах, можуть опиратися

переведенню до інших підрозділів через побоювання додаткових навантажень чи нових завдань [23, С. 4].

- Низька зацікавленість у змінах. Деякі працівники можуть вважати, що зміни не призведуть до покращень, і тому чинять опір будь-яким нововведенням, переконані, що зміни не є необхідними.

- Очікування втрат. Організаційні зміни можуть призвести до перерозподілу влади та впливу, що загрожує втратами контролю над ресурсами для деяких груп у компанії, наприклад, старших партнерів чи керівників підрозділів, що примушує їх активно протистояти змінам.

- Сила та продовжуваність опору залежать від способу впровадження змін. Раптові, радикальні зміни викликають сильніший опір, особливо якщо працівники недостатньо поінформовані про їх характер, тривалість і результати. Чим більше людей охоплюють зміни, тим жвавіший опір. Абсолютне уникнення опору неможливе, але можна суттєво його зменшити, визначивши рівень і причини опору. У юридичних компаніях основними ініціаторами опору часто є юристи. Це пов'язано з їх роллю в компанії, так як усвідомлюючи свою важливість, вони активніше висловлюють свою незгоду з небажаними змінами. В адвокатських об'єднаннях також важливою є можливість адвокатів звертатися до органів адвокатського самоврядування для захисту своїх прав, порушених компанією.

Хоч немає універсального способу подолання опору організаційним змінам, проте існують певні підходи, наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні підходи до подолання опору змінам

Сутність підходу	Умови впровадження	Переваги	Недоліки
Примусове усунення опору (опір припиняється)	Використовується в ситуаціях, що вимагають швидке реагування, або коли	Миттєве усунення опору в будь-якій формі	Викликає погіршення у ставленні персоналу до керівництва і посилює опір. Ігнорування

завдяки владі старшого керівництва)	керівництво має значну владу		людського фактору
Поетапні зміни (опір усувається через поступові перетворення, розтягнуті в часі)	Використовується, коли влада керівництва обмежена	Вирішення конфліктів через компроміси та угоди	Повільне впровадження змін
Кризовий менеджмент (опір перетворюється на підтримку в період кризи)	Використовується у період кризи, коли працівники усвідомлюють потребу в змінах	Перешкоджання паніці. Створення можливостей для тісної співпраці колективу	Ризик помилкових рішень через ліміт часу та погане критичне відношення до змін. Пришвидшене відновлення опору в момент закінчення кризи
Зважене подолання опору (комбінація примусового та поетапного підходів)	Використовується, коли часу недостатньо для повного адаптивного підходу, але достатньо для уникнення примусу	Компроміс між застосуванням владних інструментів та поступовим зменшенням опору	Комплексність реалізації. Вимагає надмірної уваги з боку керівництва

Джерело: складено на основі [24]

В межах кожного підходу можуть використовуватись різні методи подолання опору організаційним змінам, що залежать від конкретної ситуації. Основні методи подолання опору, за Дж. Коттером і Л. Шлезінгером, включають [25, С. 35]:

- інформування та переконання, а саме переконання співробітників у необхідності змін через бесіди, виступи, доповіді та розповсюдження меморандумів;

- залучення персоналу до прийняття рішень через надання можливості працівникам висловлювати свої думки щодо нововведень та супутніх проблем, але цей процес може бути тривалим і не завжди ефективним, оскільки важко врахувати думки всіх працівників;

- підтримка та полегшення, у зв'язку з наданням допомоги співробітникам у сприйнятті змін через делікатне ставлення керівництва, професійну підготовку та підвищення кваліфікації;

- моральне і матеріальне стимулювання, тобто здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці та обіцянок не звільняти працівників, хоча цей метод може бути дорогим і стимулювати додатковий опір, якщо групи працівників почнуть вимагати більше вигод;

- кооперація, а саме надання опонентам провідної ролі у прийнятті рішень щодо змін;

- маневрування, яке виражається у вибіркового наданні інформації, складанні чіткого графіка заходів та інформуванні персоналу, водночас це може призвести до втрати довіри на певному етапі;

- поступовість перетворень через створення умов для поступового звикання до змін, але цей метод займає багато часу, при цьому він допомагає мінімізувати опір на початковому етапі;

- примус у формі загрози звільнення, позбавлення просування по службі, підвищення кваліфікації або заробітної плати має використовуватись обмежено, оскільки може спричинити конфронтацію, страхи, невдоволення персоналу та масові звільнення

З огляду на вище викладене, юридична компанія є динамічною системою, яка постійно розвивається. Стійкість цього розвитку не в останню чергу від наявності у кожного окремого працівника характеристик, що допомагають підприємству ефективно досягати своїх цілей. Сучасні вимоги включають не лише традиційні якості як кваліфікація, освіта, стаж роботи, а й нові навички, такі як інноваційні здібності, вміння працювати в команді, лідерство тощо.

Виходячи з цього, система управління персоналом на підприємстві включає такі основні функції: прийняття рішень, контроль, облік, планування, аналіз та оцінка, коригування, стимулювання. Ці функції

повинні виконуватися незалежно від розмірів підприємства та його галузі. До спеціальних функцій управління персоналом можна віднести: формування персоналу (включаючи вимоги до працівників), розвиток персоналу, оцінку персоналу, забезпечення персоналу необхідними ресурсами, ефективне використання персоналу. Таким чином, система управління персоналом повинна бути спрямована на вирішення ряду завдань для реалізації цілей підприємства в кожному конкретний момент і створення умов для ефективної діяльності в перспективі.

Висновки до розділу 1

Отже, юридична компанія як і будь-який суб'єкт господарювання при плануванні розвитку своєї діяльності не може ігнорувати основи теорії менеджменту, хоч із урахуванням специфічного характеру послуг, які юридична компанія надає. Так, юридичні послуги мають переважно нематеріальний характер, споживаються в момент надання та потребують специфічних знань від надавача, а також вимагають від надавача постійного професійного розвитку і отримання нових знань. Через це підприємства, які мають у своїх штатах спеціалістів з права, у випадку виникнення правових колізій або масштабних судових процесів вимушені звертатись до юридичних компаній.

Враховуючи складність надання юридичних послуг та їх затребуваність в умовах демократичного суспільства, юридичні компанії повинні знаходити ефективні інструменти, які дадуть змогу опрацьовувати численну кількість запитів та водночас надавати максимально якісний фінальний продукт. Для цього важливо формувати стратегію по трансформації компанії, яка включатиме в себе оптимізацію бізнес-процесів, раціональне управління часом, інвестування в розвиток та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Хоч кожна окрема дія миттєво

не збільшить прибутковість, але комплексний підхід та культура постійного вдосконалення допоможуть з часом досягти бажаного результату. Так автоматизація поточних процесів компанії зменшить втрати часу та ресурсів, а постійний професійний розвиток персоналу підвищить цінність компанії та довіру клієнтів. При цьому, ключовим для реалізації змін є створення культури навчання і командної роботи, яка допомагатиме у впровадженні нових практик та покращенні якості послуг.

Важливо, що юридична компанія, як динамічна система, постійно розвивається завдяки характеристикам працівників, тому дієва система управління персоналом на підприємстві має включати такі основні функції, як прийняття: рішень, контроль, планування та стимулювання, що є важливими незалежно від розмірів компанії. Без комбінування та поєднання даних функцій неможливо ефективно використовувати ресурси та досягати цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЗНАЧЕННЯ ПОЗИЦІЙ ПП «ЮРИДИЧНИЙ ПАРТНЕР» НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальні тенденції в способах управління та надання послуг юридичною компанією

Юридична компанія є організацією, яка спрямована на систематичне надання юридичних послуг з метою отримання прибутку. Як тип організації, юридична компанія має такі характеристики:

- це неурядова, недержавна організація, що не отримує бюджетного фінансування та функціонує за рахунок приватних інвестицій
- компанія утворюється шляхом добровільного об'єднання спеціалістів в юридичній сфері, які мають на меті отримувати прибуток, себто, за своєю функцією, є комерційною організацією
- юридична компанія є інтелектуальною організацією, оскільки її основним предметом праці є знання з права. Надання юридичних послуг, таких як консультації, поради, розроблення проектів юридичних документів тощо, неможливе без наявності професійних знань з права. Тобто, юридична компанія не лише користується знаннями у сфері права, але й поширює їх через надання своїх послуг.
- компанія має внутрішню структуру, в яку входить керівництво, фахівці з права (юристи) та обслуговуючий (офісний) персонал. Великі юридичні компанії нерідко мають складну організаційну вертикаль, до складу якої входять керуючий партнер, старші та молодші партнери, старші юристи, юристи, помічники юристів та інші офісні працівники.
- юридична компанія створюється у формах, передбачених законодавством. Так, в Україні юридичні компанії мають форми

акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, приватних підприємств тощо. Адвокатські компанії мають свою специфіку і працюють як мережі індивідуально діючих адвокатів або як єдине адвокатське об'єднання.

Продуктом, який пропонує юридична компанія, є юридичні послуги [26, С. 11]. Ці послуги охоплюють професійну діяльність фахівців з права, яка спрямована на задоволення потреб чи отримання вигоди фізичними та юридичними особами шляхом отримання правничої (правової) допомоги на комерційній основі.

Ознаки юридичних послуг [27]:

- юридичні послуги мають нематеріальний характер, на відміну від матеріальних товарів, їх не можна оцінити до моменту отримання
- послуги надаються професійними юристами
- вони мають творчий характер, оскільки вимагають від юриста креативного мислення, інноваційних підходів і нестандартних рішень
- послуги невіддільні від джерела, оскільки вони надаються в тісній взаємодії між компанією та клієнтом, так як клієнт бере участь у процесі, надаючи необхідну інформацію та впливаючи на рішення
- якість послуг може змінюватися в залежності від конкретної правової ситуації, рівня підготовки юристів і специфіки роботи компанії
- відсутність чітких критеріїв якості послуги (наприклад, програш у судовій справі може розглядатись як успіх, якщо юрист зумів мінімізувати негативні наслідки для клієнта)
- послуги не можуть бути збережені для майбутнього використання, вони споживаються в момент їх отримання
- юридичні послуги мають довірчий характер, що вимагає встановлення довірливих відносин між клієнтом та юристом, при обов'язковому дотриманні конфіденційності з боку компанії

З урахуванням викладеного, можна зробити висновок, що юридичні послуги являють собою дію або набір дій фахівця у сфері права, яка націлена на задоволення юридичних потреб клієнта, надається в процесі її виконання і є невіддільною від особи виконавця.

Основні види юридичних послуг:

- 1) юридичний консалтинг (консультування)
- 2) складання проектів юридичних документів (договорів, статутів, положень тощо)
- 3) представництво інтересів в органах державної влади, судах, підприємствах, установах та організаціях усіх форм власності
- 4) захист у кримінальних, цивільних, господарських та адміністративних справах

Юридичний консалтинг виділяється як особливий вид послуг, де найбільш проявляється творчий та інноваційний підхід юриста. Консультування є трудомістким сегментом юридичного ринку, який потребує залучення значних ресурсів, включаючи фахівців з інших сфер, таких як бухгалтерія чи аудит.

Однією з важливих тенденцій на ринку юридичних послуг як в Україні, так і в усьому світі, є зростання попиту на комплексні юридичні послуги, особливо на ті, що включають не лише суто правові, але й аудиторські та управлінські аспекти [28, С. 94]. В наш час клієнти очікують від юристів не лише правової допомоги у різних галузях (корпоративному, податковому, цивільному праві тощо), але й супроводу в повсякденному управлінні господарською діяльністю та навіть у прийнятті стратегічних рішень.

Юридичні компанії поступово перетворюються з вузькоспеціалізованих постачальників юридичних послуг на комплексні консалтингові компанії з широким спектром послуг. Крім того, використання цифрових технологій стає невід'ємною частиною для

суб'єктів цього ринку, внаслідок інтеграції у розвиток юридичної практики та обслуговування клієнтів.

Резюмуючи щодо розвитку ринку юридичних послуг, можна відмітити, що цей сектор зазнав вагомих та тривалих змін. Юридичні послуги в даний момент включають не лише допомогу у складанні юридичних документів, захист інтересів у судових процесах, реєстрацію підприємницької діяльності та аудит юридичної діяльності підприємств на відповідність законодавству, а й охоплює широкий спектр сфер, що потребують дотримання специфічних правових процедур.

Ринок юридичних послуг – це галузь, в якій предметом обороту є юридичні послуги, що надаються фахівцями у сфері права з метою задоволення потреб споживачів, які зазвичай є фізичними та юридичними особами, з урахуванням балансу законних прав та інтересів усіх сторін відносин з надання правової допомоги [29, С. 103].

Юридичні послуги в Україні надаються різними видами спеціалістів та організацій, кожен з цих надавачів послуг має обмеження та специфічні особливості щодо форми господарської діяльності. До таких спеціалістів/організацій входять:

1) Адвокати – особи, що отримали спеціальне свідоцтво для провадження своєї діяльності, уповноважені представляти інтереси свого клієнтів в будь-яких судах, інших державних та недержавних органах, установах, організаціях. Щоб отримати спеціальне свідоцтво обов'язковою умовою є наявність вищої юридичну освіту, успішно пройдене стажування та складений кваліфікаційний іспит. З цього випливає, що адвокат є професіоналом у сфері права, що спеціалізуються на різних галузях права, таких як кримінальне, цивільне, адміністративне та господарське право, у зв'язку з чим, може надавати високоякісні юридичні послуги.

2) Юристи – особи з вищою юридичною освітою, що переважно працюють в юридичних компаніях або відділах з юридичного супроводу

установ та організацій, і надають різноманітний набір юридичних послуг, зокрема консультації, складання правових документів, експертизу та аналіз на відповідність законодавству. Хоч юристи здатні надавати юридичні послуги з різних питань, проте вони позбавлені можливості представляти своїх клієнтів в судах та інших державних/недержавних установах, організаціях, якщо не є адвокатами. При цьому, обмеження юристів на представництво своїх клієнтів компенсується можливістю забезпечити якісний та постійний юридичний супровід господарської діяльності підприємств.

3) Нотаріуси – особи, що мають вищу юридичну освіту та акредитовані державою на надання нотаріальних послуг, уповноважені здійснювати реєстрацію права на майно та засвідчувати правові документи, зокрема заповіти, договори, довіреності, а також інші нотаріальні дії, визначені законодавчими актами. Діяльність нотаріусів важлива, оскільки їх дії фіксують юридичну силу документів, які вони посвідчують, що є важливим інструментом захисту прав та інтересів бізнесу і громадян. З цього випливає, що нотаріус, на відміну від юристів та адвокатів, може надавати тільки ті юридичні послуги, які передбачені законодавством, при цьому доступний набір послуг від нотаріуса є ексклюзивним, так як не надається іншими особами чи установами.

4) Органи державної/місцевої влади та створені ними організації (Мініюст, органи місцевого самоврядування тощо) – установи, які функціонують на основі державної/комунальної власності, для яких надання юридичних послуг не є основним видом діяльності. Такі установи як і нотаріуси можуть надавати тільки ті види юридичних послуг, які закріплені за ними законодавчими актами, наприклад юридичний супровід діяльності державних/комунальних організацій, правова експертиза нормативно-правових актів та рішень.

Згідно із даними Газети «Юридична практика» у 2023 році найбільшу дохідність принесла сфера вирішення судових спорів, так судова практика згенерувала 17,3 % доходу юридичних компаній. Юридичний супровід проектів у сфері міжнародного арбітражу приніс компаніям 6,2 % сукупного доходу, а справи по банкрутству — 3,8 %. При цьому, суттєво зменшився дохід від корпоративного права, яке принесло лише 7,9 % доходу. Натомість зросла дохідність від податкових та кримінальних справа, вони склали 11,9 % і 10,4 % доходу компанії відповідно. Послуги з юридичного супроводу бізнесу в 2023 році принесли юридичним компаніям 3,6 % їхніх доходів.

Певних змін зазнала й клієнтська база юридичних компаній, так одним із основних клієнтів досі є банківський сектор, проте його невпинно зменшується. Істотні позиції займає ІТ-сфера з показником - 10,1 %, а також сфера електронної комерції з показником 6,6 % доходів юридичної компанії. Серед п'ятірки лідерів сектор енергетики з показником - 8,1 %, нерухомість і будівництво – 6,8 %, а також аграрна галузь, що має досить помірний показник 6,7 % від доходу юридичної компанії [30].

Одним із чисельної кількості юридичних компаній, які надають юридичні послуги в Україні, включно з Одеським регіоном, є Приватне підприємство «Юридичний партнер» (далі – ПП «Юридичний партнер»), засноване 17 листопада 2006 року. Основним напрямком діяльності ПП «Юридичний партнер» є «інші види грошового представництва» (КВЕД 64.19), за яким також працює близько 573 юридичні особи та 75 фізичних осіб підприємців (далі – ФОП).

Відповідно до інформації з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ПП «Юридичний партнер» також займається «іншими видами діяльності у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення» (КВЕД 66.19) та «діяльністю у сфері права» (КВЕД 69.10).

ПП «Юридичний партнер» має ряд асоційованих з нею юридичних осіб, серед них:

– Товариство з обмеженою відповідальністю «Конструктив Ньютон» - це інтернет-видання націлене на висвітлення юридичної тематики, засноване у 2021 році з метою інформування громадськості про головні юридичні події Одеського регіону та можливості вирішення найпопулярніших юридичних питань.

– Громадська організація «Спілка юристів Одеської області» - неприбуткова громадська організація, заснована в 2012 році з метою формування громадської інфраструктури у сфері містобудування, землекористування, судочинства, правопорядку та громадського контролю за розподілом бюджетних коштів.

Станом на травень 2024 року штат працівників ПП «Юридичний партнер» становить 16 осіб, детальний опис кількості працівників за посадами зображено на рис 2.1.



Рис. 2.1. Співвідношення кількості працівників ПП «Юридичний партнер» за посадами.

Джерело: складено автором

Через повномасштабне вторгнення на початку 2022 року ПП «Юридичний партнер» так само як інші організації зіштовхнулося із кризою, яка вплинуло на звичну діяльність компанії. Найсуттєвіші зміни зачепили кадровий апарат, що змусило провести швидку та ефективну трансформацію організаційної структури компанії. Велика кількість працівників вимушено покинула свої робочі місця, що створило нагальну потребу для керівництва – переглянути підхід до підбору та менеджменту персоналу [31]. Такі зміни включали в себе: оптимізацію кількості кадрового апарату, імплементація дистанційних методів роботи; адаптація до нових вимог ринку.

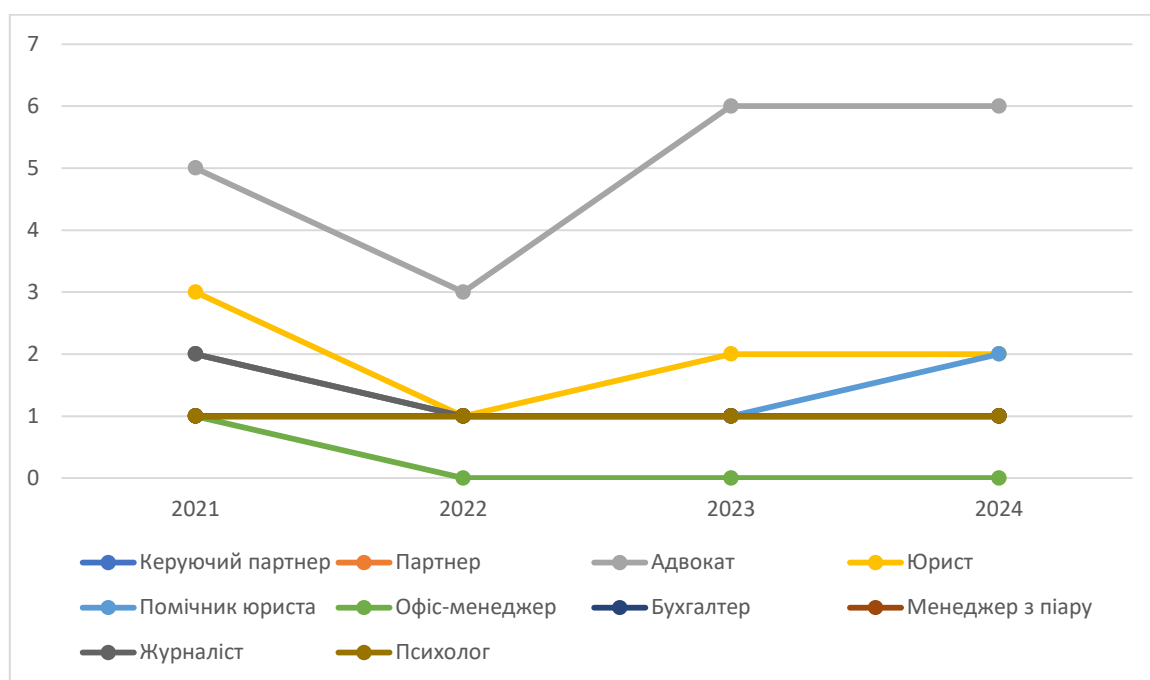


Рис. 2.2. Динаміка змін працівників ПП «Юридичний партнер» протягом 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши динаміку змін працівників ПП «Юридичний партнер» протягом 2021-2024 років, проілюстровану в рис. 2.2., можна прийти до висновку, що попри кризові явища 2022 року та значне

скорочення кадрового апарату, ПП «Юридичний партнер» вдалося подолати кризу, внаслідок чого підприємство може надалі розвиватись та розширювати чисельність працівників.

На даний момент ПП «Юридичний партнер» пропонує для потенційних споживачів юридичні послуги в таких сферах:

- 1) юридичний супровід бізнесу (сукупність дій правового характеру, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства);
- 2) будівництво та нерухомість (правовий захист вкладів у об'єкти нерухомого майна, зокрема квартири та будинки, а також аналіз нормативно-правового забезпечення процесу зведення будинків і споруд);
- 3) земельне право (правова експертиза операцій із земельними ділянками різного цільового призначення);
- 4) банкрутство (правова експертиза у ініціюванні та провадженні справа про визнання неплатоспроможності);
- 5) діяльність з інвестування (правовий аналіз ризиків через вкладення капіталу та легальності інвестування у певну сферу або об'єкт);
- 6) агропромисловий бізнес (супровід правового характеру для підприємств, які здійснюють господарську діяльність у сфері агропромисловості);
- 7) банківське та фінансове право (представництво інтересів клієнта у справах щодо стягнення заборгованості через суд, реструктуризації боргових зобов'язань, укладання кредитних угод різного змісту, а також транзакцій за допомогою платіжних інструментів);
- 8) судові провадження (представництво інтересів клієнта у судах усіх юрисдикцій, а також захист інтересів клієнта під час досудового та позасудового врегулювання спору);
- 9) право інтелектуальної власності (забезпечення ефективного захисту прав клієнта на його об'єкт власності створений в результаті його інтелектуальної, творчої діяльності);

10) сімейне право (врегулювання спорів, які виникають між подружжям, батьками та дітьми, усиновлювачами та усиновленими, опікунами, піклувальниками та підопічними, вихователями та їх вихованцями з приводу особистих немайнових та майнових благ);

11) супровід бджолярів (захист правового характеру відносно підприємців, які використовують бджіл для провадження своєї господарської діяльності);

12) кримінальний процес (консультування та захист інтересів клієнтів в рамках кримінального провадження);

13) податкові спори (правова допомога клієнту в питаннях, пов'язаних із виконанням вимог національного та міжнародного законодавства по оподаткуванню);

14) міжнародний арбітраж (вирішення конфліктів у сфері господарських зовнішньоторговельних відносин, а також конфліктів, які виникають договірних відносинах із іноземним елементом);

15) антимонопольне та конкурентне право (консультування клієнтів з питань дотримання антимонопольного та конкурентного законодавства, а також захист інтересів підприємств у справах ініційованих Антимонопольним комітетом України щодо розслідування та притягнення до відповідальності за порушення антимонопольного/конкурентного законодавства).

Станом на III квартал 2021 року, серед 10 найпопулярніших видів юридичних послуг вказувалися: корпоративне та податкове право, нерухомість та будівництво, сімейне право, кримінальний процес, банківське та фінансове право, держзакупівлі, приватизація, інтелектуальна власність, стягнення активів в судовому порядку, міжнародне право. [32]

Після введення в Україні правового режиму воєнного стану, для забезпечення цілісності та конфіденційності інформації, перешкоджання

несанкціонованому втручанню та спотворенню даних, а також превенції потенційних актів рейдерства, Міністерство юстиції України та ДП "Національні інформаційні системи" зупинили функціонування державних баз даних та реєстрів, зокрема Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Автоматизованої системи виконавчого провадження та Єдиного реєстру боржників, Державного реєстру обтяжень рухомого майна, Державного реєстру актів цивільного стану, Електронного реєстру апостилів тощо [33].

Згадані вище реєстри активно застосовувались юридичними компаніями при наданні юридичних послуг, через що обмеження доступу до них критично позначилося на функціонуванні ринку юридичних послуг на початку повномасштабного вторгнення. При цьому, зараз проводиться поступовий процес відновлення часткового доступу до державних реєстрів.

Теперішні умови створюють важку ситуацію на сучасному ринку юридичних послуг, так як його функціонування тісно зв'язане із поточною економічною ситуацією, інвестиційним кліматом та настроями контрагентів. Керівники юридичних компаній та професійні аналітики визнають, що усі сфери ринку юридичних послуг отримали негативний вплив. Проте, спостерігається інтенсивне відновлення у сферах кримінального, цивільного та сімейного права, включно із судовими процесом в цих сферах, що відрізняється від ситуації в інших сферах [34].

До того ж, Олександр Липський, керівник Медіа-центру LIGA ZAKON зазначає: «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». [35]

2.2. Оцінка фінансових показників та прибутковості ПП «Юридичний партнер»

Фінансовий стан підприємства – це економічний показник, що характеризує фактичну (на певну дату) та потенційну здатність підприємства забезпечувати достатнє фінансування своєї фінансово-господарської діяльності, певний рівень саморозвитку, а також здатність виконувати зобов'язання перед іншими суб'єктами господарювання [36, С. 152]. З цього випливає, що для об'єктивної оцінки фінансового стану ПП «Юридичний партнер» необхідно проаналізувати цілий комплекс показників, що наочно та об'єктивно ілюструють становище підприємства на ринку, а саме: майновий стан, фінансові результати, ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість. Тому задля належної оцінки використання ПП «Юридичний партнер» своїх фінансових ресурсів, подальшого пошуку резервів для доцільного використання власного та запозиченого капіталу, потрібно поррахувати показники майнового стану підприємства та провести аналіз одержаних результатів (табл. 2.1. – 2.2.).

Таблиця 2.1.

Аналіз наявних активів ПП «Юридичний партнер» в тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+;-)	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи:	-	-	-	-	-
Основні засоби:	-	-	-	-	-
первісна вартість	-	-	-	-	-
знос	-	-	-	-	-

Інші необоротні активи	-	-	-	-	-
------------------------	---	---	---	---	---

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6
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

Джерело: створено автором

Показники фінансового стану підприємства складають систему розрахунків, що використовується для аналізу його фінансового становища, базуючись на звітності компанії та інших даних, які дозволяють описати фінансову структуру підприємства [37].

Таблиця 2.2.

Аналіз джерел формування засобів ПП «Юридичний партнер» в тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+;-)	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
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	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6
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

Згідно із даними табл. 2.2. у період 2021-2023 роки валюта майна зменшилась на 299 тис. грн. Щодо майна, то найбільша частка припадає на оборотні активи, але до 2023 року 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, попри це гроші та їх еквіваленти збільшились на 0,5 тис. грн.

Стосовно необоротних активів у діяльності ПП «Юридичний партнер», можна відмітити, що підприємство не користується необоротними активами у своїй господарській діяльності. Дана обставина вказує на те, що підприємство не потребує проведення довгострокових інвестицій в основні засоби або нематеріальні активи для підтримки своєї

діяльності. З огляду на відсутність необоротних активів, не є за можливим проведення аналізу динаміки та впливу необоротних активів на фінансовий стан ПП «Юридичний партнер».

Тенденцію змін необоротних та оборотних активів, а також динаміку щодо зміни власного, залученого і позиченого капіталу проілюстровано на рис. 2.3. та 2.4.

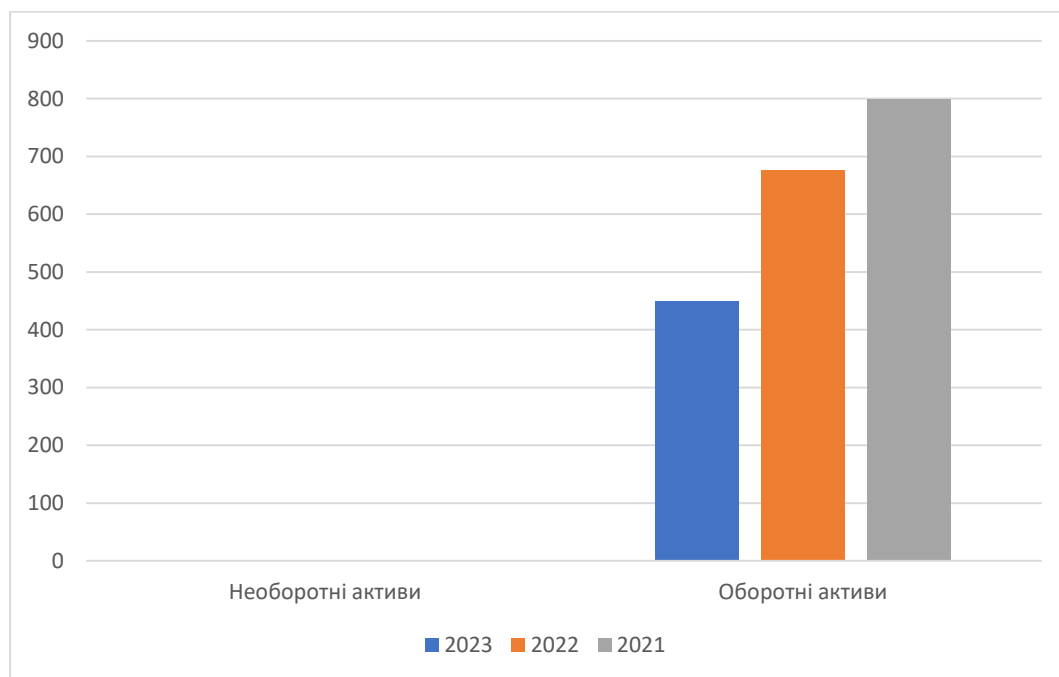


Рис. 2.3. Динаміка змін необоротних та оборотних ресурсів у ПП «Юридичний партнер» протягом 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

Для розуміння реального стану, ефективності діяльності та подальших перспектив розвитку необхідно здійснювати аналіз фінансових результатів підприємства [38, с. 146]. Після ознайомлення із фінансовими результатами підприємства керівництво може означити сильні та слабкі ланки у використанні ресурсів, оцінити рівень прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Крім того, фінансовий аналіз забезпечує через порівняння фінансових показників з конкурентами, можливість визначати

позицію підприємства на ринку та варіанти оптимізації витрат і примноження доходів.

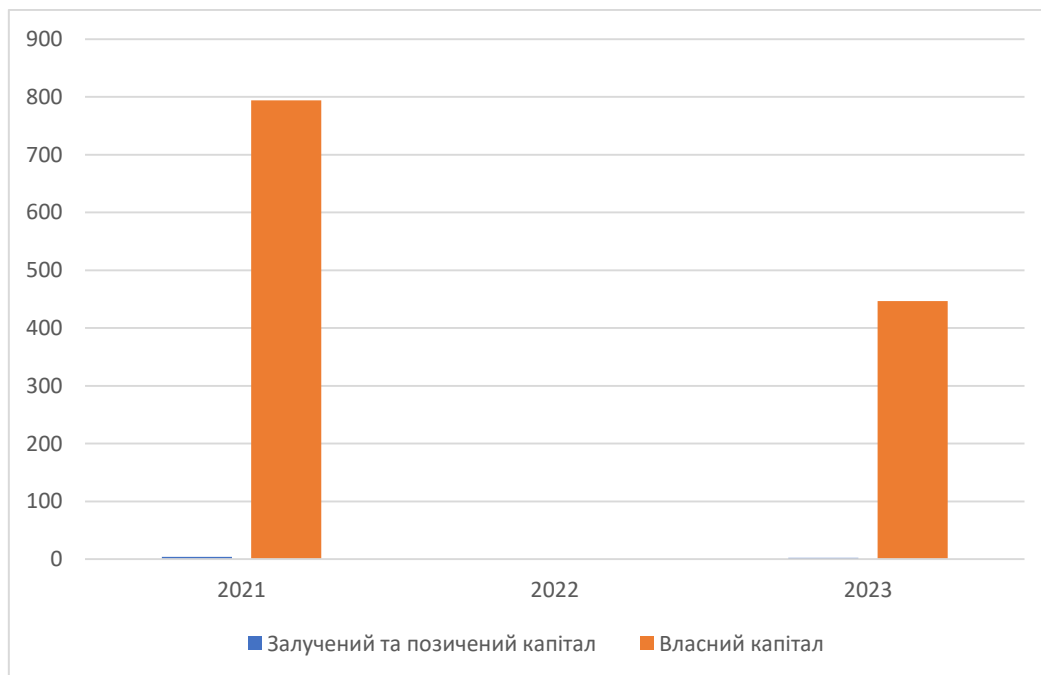


Рис. 2.4. Динаміка змін власного, залученого і позиченого капіталу в ПП «Юридичний партнер» протягом 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: створено автором

Також, з метою об'єктивної аналітики стану, ефективності та перспектив підприємства доцільно провести перерахунок фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» за період з 2021 по 2023 рік, включно з аналізом отриманих результатів (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз показників господарської діяльності ПП «Юридичний партнер» за 2021-2023 рр., в тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				21/22	22/23	21/22	22/23
1	2	3	4	5	6	7	8

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	725,4	226,7	364,5	-498,7	137,8	31,2	160,7
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.3.

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

Аналізуючи фінансові результати ПП «Юридичний партнер» за період з 2021 по 2023 рік, що викладені у табл. 2.3, використовувались ключові показники: дохід, витрати та чистий прибуток.

За період з 2021 по 2022 рік суттєво зменшились: дохід на 498,7 тис. грн., витрати на 368,2 тис. грн. та чистий прибуток на 130,5 тис. грн. Причиною цьому є зовнішній фактор – запровадження в Україні режиму воєнного стану, незважаючи на це, ПП «Юридичний партнер за 2022 рік отримав прибуток у 24,9 тис. грн.

Щодо фінансових результатів за період з 2022 по 2023 рік, варто відзначити значне зростання основних показників: дохід збільшився на 137,8 тис. грн, витрати підвищилися на 48,1 тис. грн, а чистий прибуток виріс на 89,7 тис. грн. Збільшення чистого прибутку стало можливим завдяки зростанню собівартості реалізованих послуг і значному зниженню витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком. Дані зміни у структурі витрат і доходів свідчать про дієвий менеджмент фінансів підприємства та поліпшення його фінансового становища.

Динаміка фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» за період з 2021 по 2023 рік, представлена на рис. 2.5. Цей аналіз дозволяє оцінити тенденції у фінансовій діяльності компанії протягом трьох років. За цей період можна виявити ключові зміни в доходах, витратах та чистому прибутку, які свідчать про ефективність стратегій управління та розвитку підприємства. Аналіз фінансових показників за цей період допомагає виявити тенденції росту або спаду, визначити чинники, що впливають на фінансовий стан компанії, та окреслити можливі шляхи для покращення фінансової діяльності в майбутньому.

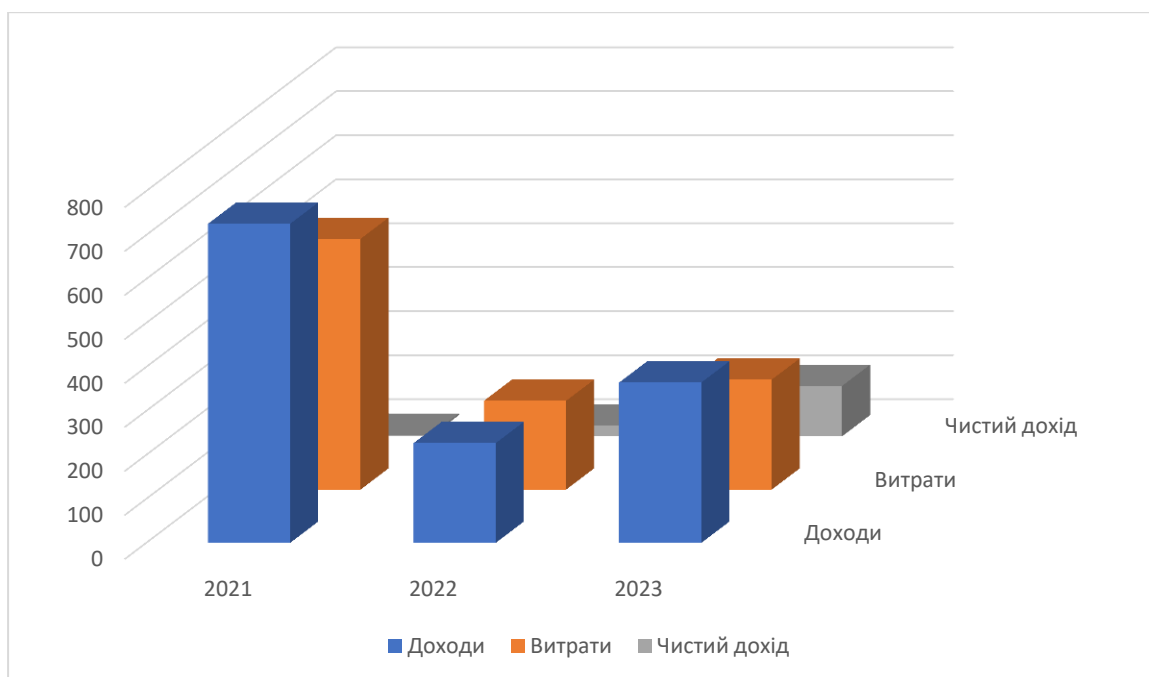


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів ПП «Юридичний партнер» протягом 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Оцінка платоспроможності підприємства базується на аналізі даних балансу і включає визначення структури джерел фінансування, рівня фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, яку частку поточних зобов'язань можна покрити за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, яку частку поточних зобов'язань можна погасити за допомогою швидко реалізованих активів. Загальний коефіцієнт ліквідності показує можливість покриття поточних зобов'язань всіма активами підприємства.

Низька ліквідність може призвести до невиконання договірних зобов'язань, зменшення прибутковості і в кінцевому результаті до банкрутства. Тому аналіз ліквідності є важливою складовою оцінки фінансового стану підприємства.

Таким чином, для оцінки здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання використовуються показники ліквідності [39, с. 375]. Вони дозволяють оцінити не лише поточну платоспроможність підприємства, але й його стійкість у кризових ситуаціях. Основними показниками є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Розрахунок показників платоспроможності та ліквідності ПП «Юридичний партнер» за фінансовими показниками 2023 року зображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

№	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

Табл. 2.3. Розрахунок показників фінансової стійкості та ліквідності
ПП «Юридичний партнер» за 2023 рік

Джерело: складено автором

Аналізуючи ліквідність та платоспроможність ПП «Юридичний партнер» за фінансовими показниками 2023 року, можна зробити висновок, що коефіцієнт платоспроможності повністю відповідає нормативним значенням, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства. Це вказує на здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Високий коефіцієнт маневреності забезпечує підприємству гнучкість у використанні фінансових ресурсів, дозволяючи швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Достатній рівень чистого оборотного капіталу підтверджує спроможність підприємства підтримувати необхідний рівень оборотних активів для безперебійної роботи. Показники платоспроможності демонструють фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування та високий ступінь фінансової стабільності.

Коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності значно перевищують нормативні значення, що вказує на високий рівень платоспроможності підприємства. Проте надмірно високий коефіцієнт швидкої ліквідності може свідчити про неефективне управління поточними активами, тобто утримання надмірної кількості ліквідних активів, які могли б бути ефективніше використані або інвестовані для отримання додаткових доходів.

Важливо зазначити, що позитивне відхилення від нормативних значень є менш критичним, ніж негативне. Воно свідчить про достатній

запас ліквідності для покриття зобов'язань навіть у непередбачених ситуаціях, забезпечуючи фінансову стабільність і знижуючи ризик неспроможності підприємства виконувати свої зобов'язання вчасно. Однак підприємству варто переглянути стратегії управління оборотними активами, щоб оптимізувати їх використання та підвищити загальну ефективність фінансової діяльності.

2.3. Характеристика системи управління персоналом та конкурентоспроможність ПП «Юридичний партнер» в цілому

Середовище, в якому працюють всі організації, в тому числі юридичні компанії, постійно зазнають змін, так само зазначає постійних змін внутрішня система компанії. Якщо компанія не готується до цих змін завчасно, не реагує на них і не пристосовується, вона поступово втрачатиме свої конкурентні переваги та з часом може зникнути з ринку. Для успішного існування юридична компанія має регулярно оновлюватись, змінюючи свою організаційну структуру, спектр послуг, стратегії, форми роботи, кадровий склад, правила тощо.

Організаційні зміни передбачають свідомі, цілеспрямовані дії керівників або окремо визначених співробітників, спрямовані на покращення функціонування структурних підрозділів організації або окремих важливих напрямків її діяльності [40]. Зазвичай такі зміни плануються заздалегідь як превентивний захід у відповідь на можливі зміни в середовищі організації.

Так, українські юридичні компанії внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на територію України були вимушені суттєво змінювати методи своєї роботи, адаптуючись при цьому до нових обставин. Необхідність змін та пристосування до нових обставин стало для компаній тестом на стійкість та адаптивність, оскільки юридичним

компаніям необхідно було впровадити ефективний спосіб дистанційної роботи, перевести весь документообіг у електронний (цифровий) формат, а також розробити нові підходи до взаємодії із клієнтами.

Приватне підприємство «Юридичний партнер», розуміючи необхідність змін та пристосування до нових обставин, вирішило провести зміни у своїй організаційній структурі, щоб забезпечити посилення ефективності та конкурентоспроможності своєї компанії на ринку юридичних послуг. Такі зміни є необхідними для оптимізації бізнес-процесів компанії, налагодження нового типу взаємодії між працівниками та адекватного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Підґрунтям будь яких змін у компанії є детальний аналіз поточної організаційної структури, означення сильних та слабких сторін, а також прогнозування можливих покращень, що забезпечать можливість розробки оновленої та дієвої системи управління у відповідності до вимог сучасності та стратегічних цілей компанії.

ПП «Юридичний партнер» як основу для створення своєї оновленої системи управління обрало схему, розроблену Л. Роном Хаббардом. Згідно зі схемою Хаббарда робота всієї групи, а також кожного окремого працівника, ділиться на сім ключових департаментів. Такі департаменти об'єднують у собі обов'язки, посади, функції, що потрібні для концентрації зусиль. Департаменти сформовані у послідовності за організаційною схемою, яку також називають виробничий цикл. Виробничий цикл у розумінні Хаббарда не конвеєр чи механізм, в якому люди є лише гвинтиками механізму, на противагу моделям, що широко використовується у інших компаніях, а чіткі види діяльності, які й складають виробництво будь-якого продукту.

Організаційна структура, відповідно до задуму Л. Рона Хаббарда, складається із семи ключових департаментів, що проілюстровані на рис 2.6. Всі департаменти мають різну характеристику, що визначає функції

департаменту та спосіб комунікації з іншими частинами підприємства. Найголовніша ставка спрямована на важливість цінного кінцевого продукту (ЦПК), що фактично є результатом діяльності департаменту. Ця структура націлена покращувати бізнес-процеси підприємства та забезпечити подальший його розвиток.

Приватне підприємство «Юридичний партнер» розробило свою особливу систему управління, засновану на ідеї організаційної структури Хаббарда, що включає сім департаментів. Для кожного департаменту окреслено сферу діяльності та відповідальності. Організаційна структура включає відділи, що об'єднують різні підрозділи та групи працівників зі схожими функціями та завданнями. Кожен відділ включає служби, що відповідають за конкретні аспекти діяльності. Розподіл функцій кожної служби дозволяє ефективно виконувати завдання та забезпечує оптимальний робочий процес в організації (рис. 2.6).

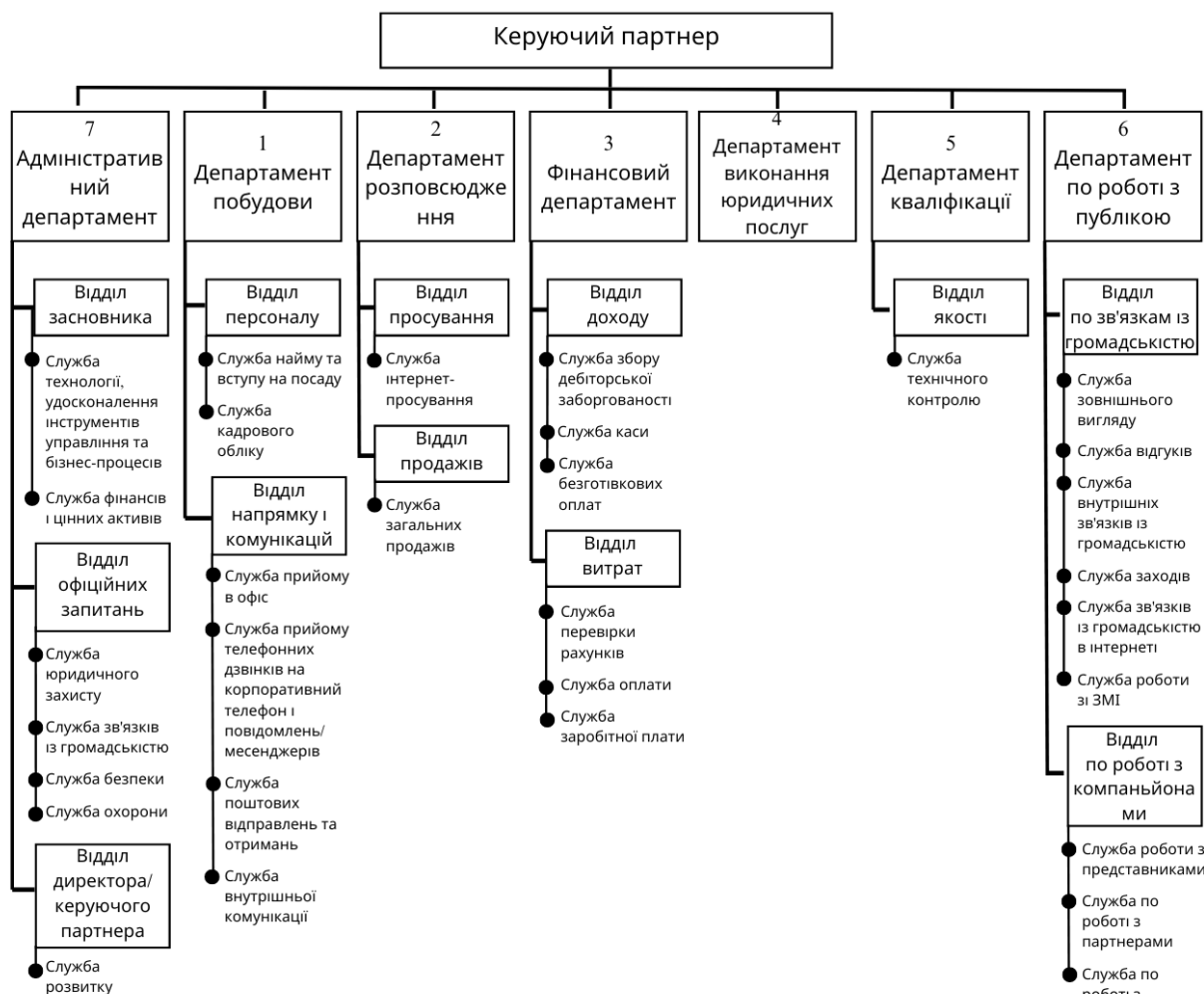


Рисунок 2.6. Організаційна структура ПП «Юридичний партнер»

Джерело: створено автором

У рамках організаційної структури, розробленої за принципами Хаббарда, ПП «Юридичний партнер» створив систему управління, яка складається із семи департаментів, кожен з яких має свою чітко визначену сферу діяльності та свою відповідальність. Компанія структурована в такий спосіб, щоб відділи включали різні підрозділи та групи працівників зі схожими функціями та завданнями. У кожному відділі є служби, що мають у віданні конкретні аспекти діяльності, які дозволяють належним чином виконувати завдання і забезпечують ефективний робочий процес.

Адміністративний департамент, предметом його відання є загальне керівництво процесами компанії, означення стратегічних цілей, розробка стратегії подальшого розвитку компанії. Даний департамент також займається тактичним плануванням, деталізуючи шляхи необхідні для досягнення означених цілей, і координує діяльність всіх підрозділів. Тобто, департамент займає суттєву роль у забезпеченні сталого розвитку компанії, адаптуючи її діяльність до змін ринку та внутрішніх потреб.

До складу адміністративного департаменту входять три відділи: відділ засновника, відділ офіційних запитань, відділ директора/керуючого партнера. Цінним кінцевим продуктом адміністративного департаменту є стан компанії «Юридичний партнер», при якому вона розвивається і надає високоякісні юридичні послуги.

Відділ засновника формує ідеологію компанії, визначає основні цілі, формує політику, здійснює нагляд за діяльністю компанії та управління за її активами для подальшого розвитку компанії. До складу відділу входять: служба технології, удосконалення інструментів управління та бізнес-процесів, а також служба фінансів і цінних активів. Цінним кінцевим продуктом цього відділу є постійний розвиток компанії через впровадження ефективних технологій, зростаючі резерви та високі зарплати співробітників.

Служба технології створює для компанії точні інструкції, регламенти та запроваджує вдосконалення у організаційну структуру та бізнес-процеси. Служба відповідальна за створення нової та вдосконалення вже існуючої організаційної структури компанії, контроль по виконанню співробітниками компанії функцій та інструкцій, а також узгодження всієї термінології в корпоративних документах.

Служба фінансів відповідальна за розпорядження фінансовими ресурсами компанії, зокрема формування довгострокових бюджетів, контроль фінансових показників, створення резервних фондів і управління

активами. Також до функцій служби входять фінансове планування, щотижневий нагляд за фінансовими показниками та контроль за активами компанії.

Відділ офіційних запитань відповідає за юридичний супровід компанії, в тому числі отримання необхідної дозвільної документації, виконання вимог законодавства та запобігання вчиненню злочинних дій щодо компанії. До складу цього відділу входить: служба юридичного захисту; служба зв'язків із громадськістю; служба безпеки; служба охорони.

Служба юридичного захисту займається юридичним захистом компанії, проводить реєстраційні дії щодо асоційованих компаній, отримує необхідні для компанії ліцензії та торговельні марки, розробляє тексти договорів, представляє інтереси компанії в судах.

Служба зв'язків із громадськістю сприяє позитивному відношенню до компанії з боку влади та лідерів громадської думки, що покращує репутацію компанії на ринку.

Служба безпеки відповідальна за збереження активів компанії, а також паролів та банківських даних компанії, запобігаючи можливим кіберзагрозам.

Служба охорони забезпечує безпеку для співробітників, робочих приміщень та речового майна компанії.

Відділ директора/керуючого партнера координує діяльність усіх підрозділів, реалізуючи стратегічні цілі, розвиваючи компанію, сприяючи зростанню доходів. До складу відділу входить служба розвитку, яка планує та управляє процесом відкриття нових офісів або філій компанії.

Департамент побудови займається розвитком компанії через налагодження потоку кадрів у ній, наймає нових працівників, проводить підготовчі курси і забезпечує працівників усім необхідним для

ефективного виконання завдань. До складу департаменту входять відділ персоналу та відділ напрямку і комунікацій.

Відділ персоналу наймає, навчає та керує персоналом. До його складу входять служба найму та вступу на посаду, а також служба кадрового обліку. Служба найму проводить набір нових співробітників і організовує їх початкове навчання. Служба кадрового обліку веде та зберігає документацію щодо кожного з працівників.

Відділ напрямку і комунікацій забезпечує наявність у працівників засобів комунікації та підтримує швидкість передачі даних. До його складу входять служби прийому в офіс, прийому телефонних дзвінків і повідомлень, поштових відправлень та внутрішньої комунікації.

Департамент розповсюдження відповідальний за обмін інформації з клієнтами, просування та продаж юридичних послуг. Цінним кінцевим продуктом департаменту є дохід компанії, який перевищуватиме витрати. До його складу входить відділ просування та відділ продажу.

Відділ просування займається проведенням опитувань, дослідженням ринку, плануванням рекламних стратегій, а також організує розсилку рекламних матеріалів та просуває компанію у мережі Інтернеті та засобах масової інформації. Істотним показником для відділу є кількість залучених клієнтів через інтернет-маркетинг, збільшення кількості підписників і охоплень на публікаціях компанії. Відділ просування включає службу інтернет-просування, яка провадить ведення офіційного сайту, соціальних мереж, актуальної судової практики та співпраці з медіа.

Відділ продажу контактує з потенційними та постійними клієнтами, реалізує продукти компанії, укладає угоди та отримує оплати, забезпечуючи компанію доходом. Він включає службу загальних продажів.

Фінансовий департамент відповідає за управління всіма матеріальними ресурсами, зокрема фінансовими, забезпечуючи їх

цілісність та зростання. Департамент включає такі відділи як відділ доходу та відділ витрат.

Відділ доходу проводить збір доходів для компанії та забезпечує оперативне отримання передбачених договорами та іншими домовленостями коштів. Його цінний кінцевий продукт – своєчасно отримані кошти для компанії. Відділ включає в себе служби збору дебіторської заборгованості, каси та безготівкових оплат.

Служба збору дебіторської заборгованості відповідальна за своєчасне одержання платежів від клієнтів, керування рахунками та мінімізацію простроченої заборгованості, а також підтримку фінансової стабільності компанії. Служба каси приймає та обліковує оплати у готівковій формі, забезпечуючи їхню точність і своєчасність. Служба безготівкових оплат відповідає за обробку та облік безготівкових транзакцій, своєчасно відображаючи їх у фінансовій звітності.

Відділ витрат відповідає за витрати компанії, слідкуючи за тим, щоб всі необхідні активи були доступні для її діяльності. Цінний кінцевий продукт відділу - виконані зобов'язання перед кредиторами. До відділу входять служби перевірки рахунків, оплати та заробітної плати.

Служба перевірки рахунків здійснює контроль витрат, перевіряючи та схвалюючи рахунки на оплату. Служба оплати формує документи для банківських платежів і виплат через касу, а також веде облік таких витрат. Служба заробітної плати здійснює своєчасні розрахунки з працівниками, сплачує податки та інформує працівників щодо заробітної плати.

Департамент виконання юридичних послуг надає юридичні послуги клієнтам, зокрема консультації з правових питань, складання та аналіз юридичних документів, представництво інтересів у суді та інші правові питання пов'язані з вирішенням правових проблем клієнтів.

Департамент кваліфікації займається покращенням якості юридичних послуг, що надає компанія. Цінним кінцевим продуктом

департаменту є висококваліфіковані працівники, які надають найкращі юридичні послуги. Департамент включає відділ якості, що проводить перевірку якості послуг і опитує клієнтів, виправляючи їхнє невдоволення. До відділу якості входить служба технічного контролю.

Департамент по роботі з публікою сприяє розвитку компанії через популяризацію, залучення нових клієнтів та формування мережі партнерів. Його цінним кінцевим продуктом є збільшення сфер діяльності компанії та залучення нових клієнтів. Департамент включає відділ зв'язків із громадськістю та відділ роботи з компаньйонами.

Відділ зв'язків із громадськістю забезпечує компанії імідж серед інших представників сфери через позитивні відгуки, публікації у засобах масової інформації та позитивне ставлення до компанії. Його цінним кінцевим продуктом є сприятливий професійний статус компанії. Відділ включає служби зовнішнього вигляду, відгуків, внутрішніх зв'язків із громадськістю, заходів, зв'язків із громадськістю в інтернеті та роботи зі ЗМІ.

Служба зовнішнього вигляду займається професійним зовнішнім виглядом компанії, зокрема приміщень і кожного окремого працівника. Служба відгуків систематизує відгуки клієнтів щодо компанії. Служба внутрішніх зв'язків із громадськістю повідомляє працівників про актуальні новини, організовує корпоративні заходи та згадує колектив. Служба заходів організовує події, що націлені на привернення уваги громадськості. Служба зв'язків із громадськістю в інтернеті поширює новини та відгуки в мережі Інтернеті пов'язані з компанією, а служба роботи зі ЗМІ співпрацює з медіа, надсилаючи новини про компанію.

Відділ співпраці з партнерами залучає до співпраці клієнтів компанії та інші організації, підтримує їх інтерес, щоб вони рекомендували компанію своїм знайомим чи іншим клієнтам. Основний показник ефективності цього відділу — це кількість нових клієнтів, яких приводять

існуючі клієнти та партнери. До складу відділу входять служби роботи з представниками, партнерами та асоціаціями.

Служба роботи з представниками просуває ідею стати представником компанії серед клієнтів та підтримує відносини з наявними партнерами. Служба по роботі з партнерами шукає нових потенційних партнерів, пропонує їм співпрацю та забезпечує їх рекламними матеріалами. Служба по роботі з асоціаціями взаємодіє з галузевими асоціаціями та організаторами конференцій, семінарів.

Для того, щоб зрозуміти позиції ПП «Юридичний партнер» серед конкурентів, потрібно зрівняти та проаналізувати конкурентоспроможність компанії та її основних конкурентів, серед них: АО «Юридична компанія «Домінанта», ТОВ «Юридичне бюро Сергєєвих», ТОВ «Юридична компанія «Лігал ЛТД Одеса». Порівняння здійснюватиметься за такими показниками як: вартість послуг; якість послуг; кількість сфер; кількість працівників; комфортність веб-сайту; впізнаваність у медіа, охоплення в соціальних мережах та загальновідомість бренду.

Необхідно відмітити, що ТОВ «Юридична компанія «Лігал ЛТД Одеса» через низьку ціну своїх послуг та обширний список сфер діяльності мають певний попит на юридичному ринку України. Попри це, відсутність спеціалістів з конкретних галузей права та неможливість вчасно і якісно опрацювати замовлення клієнтів, спричиняє до найнижчої оцінки якості серед інших компаній. ТОВ «Юридичне бюро Сергєєвих» є впливовим брендом у Одеському регіоні, але її слабкості це вузький список юридичних послуг, які надає компанія, та низькі охоплення у соціальних мережах, в тому числі нечисельну кількість публікацій у медіа.

Таблиця 2.5.

Порівняння ПП «Юридичний партнер» з конкурентами на ринку
юридичних послуг

Показники	Вага	ПП «Юридичний партнер»	АО «Юридична компанія «Домінанта»	ТОВ «Юридичне бюро Сергєєвих»	ТОВ «Юридична компанія «Лігал ЛТД Одеса»
Ціна послуги	0,15	4	3	4	5
Якість послуги	0,15	5	5	4	3
Кількість сфер	0,15	4	3	3	5
Кількість працівників	0,1	4	3	5	2
Комфортність веб-сайту	0,1	5	3	4	2
Впізнаваність у медіа	0,1	5	5	4	3
Охоплення в соціальних мережах	0,1	4	5	3	2
Загальновідомість бренду	0,15	5	5	5	3
Всього:	1	36	32	32	25

Джерело: розроблено автором

На противагу іншим компаніям АО «Юридична компанія «Домінанта» має велику кількість опублікованих матеріалів у медіа та соціальних мережах. Водночас нечисельний кадровий апарат та переважна орієнтованість компанії на клієнтів корпоративного сектору спричиняє те, що АО «Юридична компанія «Домінанта» є привабливою лише для клієнтів, що зацікавлені у комплексному юридичному обслуговуванні.

Таблиця 2.6.

Порівняння ПП «Юридичний партнер» з конкурентами на ринку юридичних послуг, з урахуванням ваги кожного критерія

Критерій оцінювання	Вага	ПП «Юридичний партнер»	АО «Юридична компанія «Домінанта»	ТОВ «Юридичне бюро Сергєєвих»	ТОВ «Юридична компанія «Лігал ЛТД Одеса»
Ціна послуги	0,15	0,6	0,45	0,6	0,75
Якість послуги	0,15	0,75	0,75	0,6	0,45

Кількість сфер	0,15	0,6	0,45	0,45	0,75
Кількість працівників	0,1	0,4	0,3	0,5	0,2
Комфортність веб-сайту	0,1	0,5	0,3	0,4	0,2
Впізнаваність у медіа	0,1	0,5	0,5	0,4	0,3
Охоплення в соціальних мережах	0,1	0,4	0,5	0,3	0,2
Загальновідомість бренду	0,15	0,75	0,75	0,75	0,45
Всього:	1	4,5	4	4	3,3

Джерело: розроблено автором

За результатом оцінки конкурентоспроможності ПП «Юридичний партнер» у порівнянні з іншими конкурентами на ринку юридичних послуг, враховуючи вагову кожного критерію, дана компанія вийшла на лідируючі позиції, отримавши високі бали по всіх показниках.

Найнижчу оцінку конкурентоспроможності посіло ТОВ «Юридична компанія «Лігал ЛТД Одеса» через малу кількість висококваліфікованих працівників та задовільну якість надання юридичних послуг.

Базуючись на даних табл. 2.5., створено графік конкурентоспроможності юридичних послуг зображений на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоздатності підприємств на юридичному ринку

Джерело: створено автором

Висновок до розділу 2

Протягом останніх 5 років ринок юридичних послуг в Україні зазнав складних випробувань через пандемію COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення на територію України. Згадані обставини вплинули на прибутковість різних сфер права та сукупний дохід, який юридичні компанії отримують від клієнтів з різних секторів економіки. Попри звуження кадрового апарату і зменшення загального сукупного доходу через повномасштабне вторгнення, слід зазначити, що Приватне підприємство «Юридичний партнер» вдало впоралось із подоланням усіх викликів та стрімко набирає позиції на ринку юридичних послуг.

Так, Приватне підприємство «Юридичний партнер» станом на 1 квартал 2024 року має штат працівників у 16 осіб, надає послуги у 15 різних сферах права, а також включає в себе дві окремі організації. До

того ж, компанія успішно зменшує свою поточну дебіторську заборгованість, яка у 2023 році зменшилась на 20,5 тис. грн. Водночас за період з 2021 по 2023 рік вартість активів компанії зменшилась на 350 тис. грн.

Фінансовий аналіз ПП «Юридичний партнер» за 2023 рік показує, що компанія знаходиться у стабільному стані, маючи високий рівень платоспроможності та ліквідності. Це дозволяє їй своєчасно виконувати зобов'язання та реагувати на зміни в економічному середовищі. Проте збільшення показника швидкої ліквідності вказує на можливу неефективність управління оборотними активами, що потребує подальшого вдосконалення.

Організаційна структура компанії, хоча й масштабна, потребує оптимізації для підвищення ефективності її роботи. У порівнянні з конкурентами, ПП «Юридичний партнер» демонструє успішну адаптацію до ринкових умов, зберігаючи широкий спектр юридичних послуг, таких як банкрутство, корпоративне право, інтелектуальна власність, та інші. Це свідчить про ефективне управління та здатність адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів.

Компанія також активно впроваджує дистанційну роботу та гнучкий графік для співробітників, що дозволяє залучати та утримувати високоспеціалізований персонал. Активне використання онлайн-платформ та соціальних мереж для просування бренду свідчить про розуміння впливу сучасних цифрових тенденцій на ведення бізнесу.

Загалом, ПП «Юридичний партнер» добре підготовлений до сучасних викликів. Вдосконалення стратегій маркетингу та управління персоналом сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності компанії в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ

3.1. Стратегія підвищення продуктивності кадрів та їх галузевої компетенції

Управління персоналом є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства, за класифікацією Гудзь О.І. є чотири основних стратегії: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна та захисна [41, С. 350].

Активно-наступальна стратегія розвитку передбачає максимальну імплементацію стратегічних змін для просування підприємства. Вона полягає в тому, що підприємство виступає ініціатором розробки та впровадження нових послуг і цифровізації процесів. Ця стратегія містить у собі різноманітні заходи для фіксації позитивної тенденції росту та інтенсивного використання усіх ресурсів – матеріалів, обладнання, коштів тощо. При цьому, така стратегія містить у собі підвищений рівень ризику та істотну потребу в інвестиціях. Активно-наступальна стратегія переважно застосовується на етапах зростання підприємства або на початку спаду, коли є необхідність задіяння всіх ресурсів для покращення результатів.

Стратегія ринкової ніші включає у себе активні дії, спрямовані на забезпечення високої якості послуг та рентабельності, а також на високу конкурентоспроможність підприємства. Також ця стратегія передбачає закупівлю та адаптацію нових цифрових технологій. Стратегія ринкової ніші націлена на збереження досягнутих результатів та забезпечення сталого розвитку підприємства. Така стратегія за різних обставин має

високий або середній ступінь ризику та застосовується переважно при етапі зрілості підприємства.

Згадані вище стратегії активного розвитку переважно приводять до примноження кількості продажів, зниження витрат, підвищення доходів, збереження фінансової стабільності та збільшення оборотності активів.

Пасивно-наступальна стратегія полягає в тому що підприємство створює нові та покращує наявні послуги лише за умови, що такі нові практики уже застосовують лідери на ринку. Дана стратегія потребує значних витрат на покращення послуг, але має середній ступінь ризику. Вона на відміну від стратегій активного розвитку використовується на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, а її цілю є забезпечення стабільного покращення результатів підприємства і створення умов для фінансової стабільності.

Захисна стратегія включає в себе оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості послуг до рівня співмірного з конкурентами, а також інвестування в такі покращення. Дана стратегія зазвичай використовується в період спаду життєвого циклу підприємства і ставить за мету віднайти шляхи для подолання загроз функціонуванню підприємства. Захисна стратегія характеризується середнім ступенем ризику.

Останні дві стратегії розвитку підприємства приносять переважно нестабільний рівень прибутку, незначне пониження оборотності активів та фінансової стійкості.

Наразі стратегічний курс Приватного підприємства «Юридичний партнер» відповідає характеристиці стратегії ринкової ніші. Так, стратегічний курс підприємства містить наступні цілі [42]:

- впровадження ефективної системи оцінювання продуктивності співробітників;
- створення методів для пришвидшення процесу виконання працівниками робочого плану;

- раціоналізація часовий витрат та зусиль співробітників відносно до отриманого доходу;
- збільшення рівня доходу, кількості працівників та якості виконання завдань для досягнення провідних позицій на ринку.

При успішному досягненні таких цілей, компанія може забезпечити собі певне зростання та незначну фінансову стабільність. Водночас ПП «Юридичний партнер» має ряд суттєвих недоліків у своїй поточній системі управління, що може стати перешкодою у досягненні позитивних результатів у майбутньому. Так, в структурі компанії, попри наявний широкий спектр послуг, відсутні відділи, департаменти та працівники належної кваліфікації для надання юридичних послуг в одній з найприбутковіших сфер права на даний момент – військовому праві.

Так, за 2023 рік в Україні значно зросла кількість судових справ, пов'язаних з військовим правом, наприклад, за інформацією порталу «Опендатабот» кількість лише розглянутих судових справ сягає 45 тисяч. Ця кількість суттєво контрастує з іншими сферами, так кількість судових справ у сфері інтелектуальної власності, яка раніше займала високі позиції, в 2023 році склала лише 0,9% справ від загальної кількості. При цьому, кількість всіх звернень клієнтів щодо отримання послуг з питань пов'язаних із військовим правом продовжує і далі зростати.

Згадані вище показники свідчать про суттєвий попит на юридичні послуги саме у військовій сфері, що можна пояснити актуальними умовами воєнного стану та відповідними законодавчими змінами.

З огляду на це, поточну організаційну структуру Приватного підприємства «Юридичний партнер» необхідно змінити, впровадивши новий відділ, що спеціалізуватиметься на наданні послуг у сфері військового права. Також для такого відділу потрібно найняти нових працівників та призначити керівника відділу.

Для реалізації поставлених цілей пропонується новий підхід до управління персоналом у Приватному підприємстві «Юридичний партнер». Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом передбачає кілька етапів.

Перший етап – підготовка. Цей етап передбачає такі заходи: 1) створення інформаційної бази, що ґрунтується на принципах аналізу та синтезу, з прогнозуванням кризових ситуацій; 2) формування команди підтримки; 3) розробка плану мотиваційних заходів і переговорів.

Другий етап – реалізація. Даний етап включає такі заходи: 1) усунення всього зайвого; 2) посилення керівництва та дисципліни через приховані та відкриті методи примусу; 3) створення/перегляд системи критеріїв для оцінки економічної та соціальної ефективності управління змінами.

Третій етап - закріплення досягнутого. В нього входить: 1) демонстрація позитивних результатів; 2) активна мотиваційна політика; 3) закріплення змін у корпоративній культурі.

При розробці будь якої стратегії важливо враховувати, що форми і методи кадрових змін є комбінацією вже існуючих форм взаємодії (виробничих, фінансових, маркетингових, соціально-психологічних) між індивідуумами. Успіх кадрових змін залежить від рівня ініціативності персоналу та використання цифрових технологій.

Окрім того, більшістю характеристик працівника можна управляти, зокрема навички, витрати, мотивація та очікування, включенням можна вважати такі якості як характер і темперамент. З урахуванням цих особливостей, доцільно визначити один з пріоритетів оновленої стратегії розвиток здібностей працівників, так як наслідком таких дій буде підвищення інтелектуального потенціалу всієї компанії. В категорія «здібності» включає не лише досвід та рівень кваліфікації працівників, але

й їх здатність швидко всотувати нові знання та розвиток свого креативного мислення.

У рамках стратегії ринкової ніші, на яку націлено ПП «Юридичний партнер», необхідно приділити особливу увагу стратегічному управлінню компанії, яке матиме за мету забезпечення конкурентної переваги компанії у динамічному зовнішньому середовищі. Так, на даний момент більшість клієнтів компанії - це жителі Одеської області, які звертаються за послугами через рекомендації знайомих або обирають першу ліпшу компанію за територіальною наближеністю до них. До кризових явищ спричинених подіями 2022 року ситуація була краще, але через посилення позицій конкурентів, клієнтська база змінилася, а тому видніється загроза зниження обсягів продажів юридичних послуг компанії. У зв'язку з цим, важливо підвищувати якість надання юридичних послуг, так як це може суттєво підсилити задоволеність клієнтів від отриманих ними послуг. Також висока якість юридичного обслуговування допоможе залучити постійних клієнтів та забезпечить постійний дохід, що в свою чергу підвищить фінансовий стан компанії.

На позитивне сприйняття клієнта впливають кілька факторів: 1) різноманітність юридичних послуг, які надає компанія; 2) рівень професійності працівників; 3) час, витрачений на отримання послуги; 4) стиль комунікації юриста з клієнтом. Якщо ігнорувати всі ці фактори, компанія ризикує втратити клієнтів та знизити обсяг продажів.

Однією з основних проблем ПП «Юридичний партнер» є інтуїтивний підхід до управління, що характеризується відсутністю систематичного вивчення клієнтів, конкурентів та операційної ефективності. Недостатньо використовується управлінський контроль і стратегічне управління. Рішення не використовувати методи маркетингу або стратегічного менеджменту часто не приймаються свідомо, а через брак кваліфікованого персоналу.

Незважаючи на фінансові труднощі, компанія повинна інвестувати у навчання персоналу. Внутрішні тренінги та заняття можуть проводитися співробітниками з досвідом або запрошеними спеціалістами. Це допоможе покращити якість обслуговування та повернути втрачені позиції на ринку. Навіть при обмежених ресурсах можливе проведення навчальних заходів всередині компанії, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників та задоволеності клієнтів.

Для налагодження кращої комунікації з клієнтами, слід використовувати різні методи, зокрема веб-портали та інтернет ресурси. ПП «Юридичний партнер» має свій сайт, на якого розміщена загальна інформація про компанію, її реквізити, місце знаходження, а також список сфер діяльності компанії. Однак, на сайті відсутня інформація про додаткові та супровідні до кожної сфери послуги, крім того сторінка регулярно не оновлюється. Для компанії, що перебуває на ринку юридичних послуг близько сімнадцяти років, це суттєва проблема. Тому необхідно, щоб сайт компанії надав відвідувачам актуальну інформацію про весь спектр юридичних послуг діяльності компанії та юристів, які відповідають за ведення певної сфери права. Така інформація може бути у формі енциклопедичних матеріалів, публікації у медіа, коротких відеофрагментів тощо. Мета таких змін, надати клієнту максимум необхідної для нього інформації, яка переконає його звернутись для отримання послуг в ПП «Юридичний партнер», а не до конкурентів.

Іншим методом збільшення якості надання юридичних послуг є посилення мотивації працівників покращувати результати діяльності компанії; щоб цього досягти потрібно розробити ефективну систему стимулювання працівників, яка пустить в дію різні адміністративні, економічні та психологічні чинники.

Основні інструментами посилення мотивації персоналу:

- Розвиток корпоративної культури: Закріплення спільних цінностей та бачення майбутнього компанії в корпоративних статутах, впровадження відкритих принципів управління та демократичного стилю керівництва. Це потребуватиме певних фінансових витрат, але натомість забезпечить розуміння та підтримку стратегічних цілей компанії.

- Залучення працівників до процесу розподілу прибутків компанії: Так, через заохочення працівників до партнерства та співпраці через справедливий розподіл доходу та участь в управлінні капіталом компанії, можна розвинути високий рівень відповідальності та готовності працівників та керівників до ризику.

- Соціальні пільги та послуги: забезпечення працівників соціальними благами, такими як якісне медичне обслуговування, відшкодування компанією окремих неробочих витрат працівників, можливість для додатково відпочинку за умови успішного виконання стратегічних завдань та інше, вселятиме у працівників відчуття соціальної захищеності та розуміння підприємством їх важливості. У відповідь на таке ставлення компанії до себе працівник буде ефективніше та сумлінніше виконувати свої завдання.

- Участь працівників у прийнятті рішень: Делегування керівництвом окремих сфер відповідальності та добровільна участь працівників у процесі прийняття рішень різних рівнях, підвищить для працівника його соціальну відповідальність та значимість в діяльності компанії, а тому зробить дії працівників більш виваженими.

- Організація робочого місця: Обладнання робочих місць згідно із потребами працівників та створення зручних умов для роботи, призведе до позитивних емоцій від робочого процесу та підвищить якість надання послуг.

- Поінформованість співробітників: Скликання зборів колективу, ознайомлення працівників із господарською документацією та

опублікування звітів щодо результатів підприємства, забезпечить краще розуміння працівниками стану справ у компанії та їх зорієнтованість на досягнення спільного інтересу.

Всі ці заходи створять базис для підвищення ефективності праці та забезпечить активне зростання продуктивності ПП «Юридичний партнер».

Проаналізувавши варіанти покращення системи оплати праці в компанії, враховуючи стратегічні цілі підприємства у поточній економічній ситуації, виявлено необхідність удосконалити існуючу систему управління персоналом через залучення працівників до процесу розподілу прибутків компанії та впровадження системи оцінювання ефективності роботи кожного працівника.

Також оновлена система управління персоналом має забезпечувати зв'язок між оплатою праці та рівнем прибутковості компанії, а також дохідністю діяльності співробітників. З цією метою доцільно ввести диференційовану систему премій щодо всіх працівників компанії, з урахуванням особливостей, що впливають на продуктивність праці. При цьому, впроваджуючи таку систему важливо, в першу чергу, щоб премії базувалися на показниках, на які працівник може безпосередньо впливати, контролювати та покращувати. Процес розподілу премій доцільно провадити за двома напрямками: преміювання за загальні результати діяльності підприємства та за індивідуальний внесок кожного співробітника. Залучення працівників у розробку параметрів розподілу премій зробить систему прозорою та зрозумілою для усіх.

Перед впровадженням різних соціальних виплат, слід провести спеціальні опитування або збори колективу. За можливим є надавати різні соціальні виплати різним структурним підрозділам, зокрема додаткове пенсійне страхування, безкоштовні місця для паркування, страхування від нещасних випадків, оплачувані святкові дні тощо.

Імplementувавши всі запропоновані заходи стимулювання працівників у вже існуючу систему управління персоналом ПП «Юридичний партнер», можна отримати комплексну систему економічних стимулів, серед яких:

- 1) заробітна плата: основна зарплата, премії та надбавки;
- 2) бонусні виплати: разові виплати з прибутку компанії;
- 3) залучення у формування прибутку: встановлена частка виручки, з якої формуються витрати на премії та бонуси;
- 4) планування додаткових витрат: субсидіювання проектних та неробочих витрат залежно від продуктивності праці;
- 5) відрахування до пенсійного фонду: фінансування рахунків у недержавних пенсійних фондах;
- 6) пільгові кредити: встановлення особливих умов кредитування для працівників компанії.

Дані форми заохочення мають впроваджуватись поступово для визначення об'єктивного розміру матеріальної винагороди та не інтенсивному зростанню витрат на персонал.

На додачу до цього, можна запропонувати такі ключові напрямки розвитку системи мотивації праці співробітників ПП «Юридичний партнер»:

- впровадження нових інструментів оплати праці для стимулювання працівників;
- розвиток можливостей для кар'єрного росту в компанії;
- розширення використання соціально-психологічних чинників в системі управління персоналом;
- налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Сучасний розвиток цифрових технологій та пов'язане з ним технологічне переоснащення посилюють вимоги до рівня спеціалізації

працівників. Метою стратегії щодо підготовки кадрів компанії є конкурентоспроможний працівник, який зацікавлений у покращенні якості надання юридичних послуг, економії ресурсів компанії та зниженні собівартості послуг.

Наукова спільнота наголошує на формуванні тенденцій підвищення уваги до якісних показників кадрового персоналу, раціонального використання і розвитку кадрових ресурсів. Одною з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу деяких підприємств є нестача власних ресурсів для підготовки кадрів підприємства, а також відсутність інтересу керівництва витратити кошти на навчання працівників через їх можливість змінити місце роботи.

Науково-технічний прогрес спричиняє до того, що знання деяких працівників стають неактуальними, внаслідок чого керівництво має два варіанти вирішення: звільнення наявних працівників та підбір нових або безперервне покращення кваліфікації і навчання наявних працівників. Безперервне навчання дозволить уникнути витрат на пошук, навчання та підготовку нових працівників.

Окрім того, наявність працівників, кваліфікація яких відповідає вимогам сучасного ринку юридичних послуг, є необхідною умовою для надання конкурентоспроможних послуг. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється через порівняння його з іншими компаніями за такими критеріями: адаптивність до змін, використовувані технології, якість обладнання, знання та досвідченість персоналу, система управління і комунікацій. В цьому комплексі важливим напрямом є розвиток кваліфікації та професійних навичок працівників.

На сучасних ринках якість продукції відіграє ключову роль, а система управління якісно залежить від кваліфікації працівників та їх здатності до постійного навчання і вдосконалення. Це підкреслює

важливість стратегії розвитку персоналу підприємства та формування відповідної організаційної культури.

Отже, система підготовки та розвитку працівників ПП «Юридичний партнер» потребує реформування з урахуванням досвіду українських та іноземних практик по управлінню кадрами. Професійний рівень працівників стає головною цінністю і перевагою в умовах сучасної ринкової конкуренції. ПП «Юридичний партнер» має сприяти розвитку своїх працівників, оскільки це забезпечить зростання і просування компанії. Здатність компанії навчатися і розвиватися швидше за конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг.

3.2. Аналіз ризиків збереження поточної системи управління

Якість організаційного розвитку компанії залежить від типу змін: а) радикальні зміни – найзначніші, складні та ризиковані (наприклад, зміна профілю роботи від надання послуг фізичним особам до обслуговування корпоративних клієнтів); б) несуттєві зміни – зміни складу партнерів або умов вихідної допомоги при звільненні; в) суттєві перевірені зміни – впровадження нових систем оцінки та оплати праці, преміювання; г) несуттєві перевірені зміни – зміна порядку взаємодії молодших юристів з клієнтами, що мало впливає на загальні результати роботи організації.

Організаційні зміни можна класифікувати за швидкістю їх впровадження на еволюційний розвиток, що у свою чергу передбачає повільний, поступовий і неперервний процес змін, та революційний розвиток зі швидким та екстенсивним процесом переходу до нового якісного стану організації. Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції та підкріплюється чіткими стратегіями компанії. У юридичному бізнесі такі зміни трапляються рідко, причиною цього є

екстремальні фактори, такі як конфлікти між партнерами або фінансові труднощі. Інтелектуальний характер послуг ускладнює швидке оновлення профілю компанії, оскільки потребує значного оновлення фахового складу, що не завжди можливо здійснити швидко.

У теорії менеджменту розроблено різні моделі управління організаційними змінами (табл. 3.1. – 3.4.).

Таблиця. 3.1.

Модель управління змінами Л. Грейнера (США)

Стадії реалізації організаційних змін	Зміст стадії
1. Тиск і мотивація	Усвідомлення необхідності у змінах при впливі як зовнішніх, так і внутрішніх умов
2. Посередництво і перенаправлення уваги	Залучення зовнішніх експертів або працівників організації для об'єктивного аналізу ситуації
3. Оцінка і усвідомлення	Збір потрібної інформації (анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів)
4. Визначення нових рішень і відповідальності за їх реалізацію	Створення планів для організаційних перетворень. Залучення підтримки з боку співробітників організації.
5. Проведення експериментів і аналіз результатів	Тестування запланованих змін на практиці. Оцінка їхньої ефективності.
6. Підтримка та схвалення	Заохочення співробітників до прийняття змін в організації

Джерело: складено на основі [11, С. 118-119]

На противагу моделі управління Л. Грейнера, проілюстровану табл. 3.1., модель управління К. Левіна, описана у табл. 3.2., не передбачає залучення зовнішніх експертів, а покладається на розвиток навичок наявних у компанії працівників.

Таблиця. 3.2.

Модель управління змінами К. Левіна (США)

Стадії реалізації організаційних змін	Зміст стадії
1	2
1. Підготовка до змін	Здійснення дій для відмови від застарілих методів роботи або корпоративних стандартів. Зміни викликані як зовнішніми, так і внутрішніми факторами

Продовження табл. 3.2.

1	2
2. Перехід на новий етап	Впровадження змін із заходами для розвитку нових навичок у співробітників
3. Закріплення	Зміцнення змін і запобігання поверненню до старих практик. Зазвичай, це досягається через впровадження нової системи мотивації

Джерело: складено на основі [11, С. 119]

При цьому, інші моделі управління них передбачають залучення зовнішніх експертів з управління розвитком організації. Це обумовлено двома факторами. По-перше, хоча керівництво може відчувати необхідність змін, іноді воно не здатне об'єктивно оцінити ситуацію, не знає, які кроки потрібно зробити, або стикається зі значним опором з боку персоналу. По-друге, працівники організації, залучені до процесу підготовки змін, не завжди можуть висловлювати свої думки неупереджено, оскільки зважають на думку керівництва та колег.

Залучення зовнішніх консультантів допомагає уникнути цих проблем. Експерти в цій сфері мають досвід впровадження змін в інших компаніях і володіють методиками збору та аналізу інформації. Вони добре обізнані з труднощами, які можуть виникнути під час змін, та методами їх подолання.

Таблиця 3.3.

Модель управління змінами «дослідження – дії»

Стадії реалізації організаційних змін	Зміст стадії
1	2
1. Аналіз	Виявлення та розуміння проблем. Залучення зовнішніх експертів для збору та оцінки інформації про організацію.
2. Зворотний зв'язок	Представлення керівництву організації висновків експертів
3. Дискусія	Спільне обговорення менеджерами та зовнішніми експертами деталей організаційних змін, де експерти виконують роль агентів змін. Створення плану змін.
4. Виконання	Реалізація змін в організації. Оцінка ефективності цих змін. Повторне проходження всього управлінського циклу за

	потреби.
--	----------

Джерело: складено на основі [11, С. 119]

До того ж, зовнішні консультанти часто користуються більшим авторитетом з боку працівників, що може полегшити процес змін. Делегування стороннім консультантам повноважень з внесення змін до структури компанії також дозволяє керівництву зосередитися на розробці стратегії розвитку.

Таблиця 3.4.

Модель управління змінами Р. Липпіта, Дж. Уатсона та Б. Уестлі

Стадії реалізації організаційних змін	Зміст стадії
1. Виявлення	Зовнішні експерти разом з організацією спільно визначають проблемні аспекти
2. Залучення до процесу	Розвиток між клієнтом та експертом комунікації на партнерських засадах. Перевірка неупередженості та безсторонності експерта
3. Діагностика	Виявлення проблем і визначення цілей для організаційних змін
4. Стратегія	Створення плану для імплементації змін в організацію та оцінка готовності до їх впровадження організації
5. Виконання	Проведення змін
6. Закріплення та аналіз результатів	Поширення змін у всій організації. Аналіз ефективності впроваджених змін
7. Фіналізація проекту	Закінчення співпраці між експертом і замовником. Зниження впливу на управління організацією експерта.

Джерело: складено на основі [11, С. 120]

Таким чином, для забезпечення ефективності змін в організації, на рівні компанії або її підрозділів, часто доцільно залучати нових керівників або партнерів, які будуть зосереджені на впровадженні змін. Також, коли компанія створює відділи або розвиває нові напрямки діяльності, варто запрошувати менеджерів, які мають досвід успішного запуску нових проектів.

Менеджмент організації неодмінно несе відповідальність за зміни, оскільки він краще знає внутрішній стан справ та процеси у підрозділах. Консультанти, хоча і діють як агенти змін, не володіють такою внутрішньою інформацією. Тому важливо налагодити конструктивний діалог та узгодженість дій між консультантами і менеджментом для успішного ефекту від змін. Якщо комунікацію не налагодити, то організаційні зміни можуть залишитися нереалізованими.

З ціллю зрозуміти поточний стан ПП «Юридичний партнер» на ринку юридичних послуг проаналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства. Також необхідним у такому аналізі є розуміння всіх потенційних загроз, щоб в подальшому оперативно ухвалювати потрібні рішення для уникнення небажаних ситуацій.

Враховуючи згадані вище, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії буде здійснюватися в такому порядку: визначення сильних і слабких чинників внутрішнього середовища, можливостей компанії та потенційних загроз зовнішнього середовища; встановлення зв'язків між ними. Такий аналіз можливостей, загроз, сильних та слабких чинників ПП «Юридичний партнер» наведений у табл. 3.5.

За результатом аналізу встановлено, що ПП «Юридичний партнер» володіє такими конкурентними перевагами, як доступні ціни, велика кількість сфер за якими надаються юридичні послуги, впізнаваність бренду компанії мешканцями Одеського регіону та наявність чіткої вертикалі управління в компанії.

Водночас помічено такі недоліки компанії, як надання послуг лише в межах Одеської області, відсутність чіткої цінової градації на всі види наявних послуг, використання застарілого програмного забезпечення в господарській діяльності, мінімальне використання маркетингових інструментів для поширення послуг.

Таблиця 3.5.

Аналіз поточного стану ПП «Юридичний партнер»

OT SW	О - можливості	Т - загрози
	1. Створення відділів для введення нових видів послуг 2. Збільшення запитів на отримання наявних юридичних послуг. 3. Пошук нових працівників для опрацювання заявок на нові послуги.	1. Підвищення вартості електроенергії, орендної плати та інших витрат. 3. Зменшення фінансових можливостей клієнтів. 4. Спад поточного попиту на послуги та кількості клієнтів. 5. Схильність клієнтів до самостійного вирішення юридичних питань.
S - сильні сторони	S*O	S*T
1. Доступні ціни. 2. Велика кількість сфер за якими надаються юридичні послуги. 3. Впізнаваність бренду компанії мешканцями Одеського регіону. 4. Наявність чіткої вертикалі управління в компанії	1. Наймати нових працівників для опрацювання більшої кількості заявок клієнтів. 2. Доповнити структуру вертикалі управління під відкриття нових відділів та служб	1. Розглянути варіанти дистанційної роботи працівників. 2. Ввести знижки на послуги по певним напрямкам або типам клієнтів. 3. Публікувати статті та довідкові матеріали, що цікавлять потенційних клієнтів.
W - слабкі сторони	W*O	W*T
1. Надання послуг лише в межах Одеської області. 2. Відсутність чіткої цінової градації на всі види наявних послуг. 3. Використання застарілого програмного забезпечення в господарській діяльності. 4. Мінімальне використання маркетингових інструментів для поширення послуг.	1. Створити та опублікувати на офіційному веб-сайті компанії список всіх юридичних послуг із зазначенням ціни. 2. Встановити нове та оновити старе програмне забезпечення до актуальної версії. 3. Застосовувати маркетингові інструменти для просування компанії та її юридичних послуг.	1. Провести аналіз всіх видатків та визначити витрати, які можуть бути скорочені. 2. Дослідити ціноутворення на всьому ринку юридичних послуг, щоб зацікавити клієнтів поза межами Одеської області. 3. Приймати заявки клієнтів та укладати угоди з клієнтами, що знаходяться за межами Одеської області

Джерело: розроблено автором

З огляду на вищевикладене, Приватне підприємство «Юридичний партнер» при поточному стані система управління може існувати поміж інших конкурентів, але з урахуванням курсу компанії отримати високі конкурентоспроможні позиції на ринку юридичних послуг, не зможе досягти значного успіху та бажаних результатів.

Так, юридичні компанії «Sayenko Kharenko», «Asters» «Іляшев та Партнери» та «Eterna law» мають наміри розширити свою діяльність на ринки інших країн, у зв'язку з чим, закладають у своїми довгострокові плани посилення співробітництва із міжнародними партнерами та організаціями. Інші ж компанії, а саме «Грамацький і Партнери», «Moris» та «Армада», планують збільшити сферу надання юридичних послуг, зокрема посиливши свої позиції у практиках з фінансового та корпоративного права.

Таким чином, спостерігається ризик потенційного витіснення ПП «Юридичний партнер» з певних сфер права, а також підсилення деяких конкурентів через надходження доходу від іноземних клієнтів та підприємств.

Детальний опис стратегій подальшого розвитку, закладеного компаніями Sayenko Kharenko», «Asters» «Іляшев та Партнери», «Eterna law», «Грамацький і Партнери», «Moris» та «Армада», викладено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Стратегії розвитку компаній Sayenko Kharenko», «Asters» «Іляшев та Партнери», «Eterna law», «Грамацький і Партнери», «Moris» та «Армада»

Компанія	Стратегія розвитку
1	2
«Sayenko Kharenko»	Цілі: 1) Зміцнення позицій на міжнародних ринках; 2) Розширення практик в області банківського та фінансового права, корпоративного права, міжнародного арбітражу та інших ключових сфер. Плани: 1) Впровадження інноваційних технологій для покращення якості послуг; 2) Поглиблення співпраці з міжнародними організаціями та партнерами.

«Грамацький і Партнери»	Цілі: 1) Збільшення присутності на ринку юридичних послуг; 2) Посилення експертної позиції в корпоративному та фінансовому праві. Плани: 1) Розширення спектру послуг; 2) Залучення нових клієнтів через розвиток маркетингових стратегій.
-------------------------	---

Продовження табл. 3.6.

1	2
Asters	Цілі: 1) Підтримка лідерських позицій в Україні та розширення міжнародної діяльності; 2) Зміцнення репутації компанії як надійного партнера в області права. Плани: 1) Інвестування в розвиток кадрів та підвищення кваліфікації співробітників; 2) Впровадження нових технологій для підвищення ефективності роботи.
Ляшев та Партнери	Цілі: 1) Збільшення частки ринку та розширення географії послуг; 2) Підвищення якості юридичних консультацій. Плани: 1) Розвиток нових практик та напрямків; 2) Залучення іноземних клієнтів через міжнародні партнерства.
Moris	Цілі: 1) Підвищення впізнаваності бренду; 2) Зміцнення позицій в області судової практики та корпоративного права. Плани: 1) Впровадження сучасних технологій для покращення; 2) Розширення клієнтської бази через нові маркетингові кампанії.
Eterna law	Цілі: 1) Розширення міжнародної присутності; 2) Поглиблення експертизи в ключових галузях права. Плани: 1) Активне використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами; 2) Посилення позицій на ринках Європи та ЄС.
Армада	Цілі: 1) Збільшення частки ринку в Україні; 2) Розширення спектру юридичних послуг. Плани: 1) Інвестування в розвиток нових практик; 2) Залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Джерело: складено автором

Щодо стратегії інших учасників ринку юридичних послуг, то компанії «Aver lex», «Gracers» та «Салком» один із своїх пріоритетів визначили підвищення стандартів та якості надання юридичних послуг. Компанії «Equity», «Антика», «VB partners» та «Syrko and Partners», на відміну від згаданих вище компаній, планують суттєво підсилити свої маркетингові стратегії та активно застосовувати у своїй діяльності цифрові технології.

Детальний опис стратегій подальшого розвитку, закладеного компаніями «Aver lex», «Gracers», «Equity», «Антика», «VB partners», «Syrko and Partners» та «Салком», викладено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7.

Стратегії розвитку компаній «Aver lex», «Gracers», «Equity», «Антика», «VB partners», «Syrko and Partners» та «Салком»

Компанія	Стратегія розвитку
Aver lex	Цілі: 1) Підтримка високих стандартів якості юридичних послуг; 2) Розширення міжнародного партнерства. Плани: 1) Розвиток практик з високим попитом на ринку; 2) Активне використання нових технологій для підвищення ефективності роботи.
Equity	Цілі: 1) Зміцнення лідерських позицій в судовій практиці; 2) Розширення клієнтської бази. Плани: 1) Розвиток інноваційних підходів до надання юридичних послуг; 2) Активне використання маркетингових інструментів для залучення нових клієнтів.
Антика	Цілі: 1) Зміцнення репутації компанії як надійного партнера; 2) Розширення спектру наданих послуг. Плани: 1) Впровадження нових технологій для покращення якості обслуговування; 2) Розвиток партнерських відносин з міжнародними юридичними компаніями
Gracers	Цілі: 1) Розширення впливу на ринку юридичних послуг; 2) Підвищення якості та швидкості надання послуг. Плани: 1) Інвестування в розвиток персоналу; 2) Використання нових технологій для оптимізації робочих процесів.
VB partners	Цілі: 1) Зміцнення позицій на національному та міжнародному ринках; 2) Розширення спектру юридичних послуг. Плани: 1) Розвиток нових напрямків діяльності; 2) Залучення нових клієнтів через ефективну маркетингову стратегію.
Syrko and Partners	Цілі: 1) Підвищення конкурентоспроможності компанії; 2) Розширення клієнтської бази. Плани: 1) Впровадження інноваційних рішень для покращення якості послуг; 2) Розвиток партнерських відносин з міжнародними юридичними компаніями.
Салком	Цілі: 1) Підтримка високих стандартів обслуговування; 2) Розширення географії надання послуг. Плани: 1) Активне використання цифрових технологій для підвищення ефективності; 2) Розвиток нових напрямків діяльності та залучення нових клієнтів.

Джерело: складено автором

Отже, при продовженні функціонування поточної системи управління Приватним підприємством «Юридичний партнер», компанії загрожують чотири фактори:

- 1) витіснення компанії її конкурентами з певних сфер права;
- 2) збільшення доходів конкурентів внаслідок обслуговування іноземних клієнтів;
- 3) надання конкурентами юридичних послуг вищої якості ніж компанія;
- 4) зміцнення брендів конкурентів за допомогою рекламних компаній та впровадження сучасних цифрових технологій.

Враховуючи це, у разі якщо ПП «Юридичний партнер» не покращуватиме якість надання власних юридичних послуг, не розширюватиме список юридичних послуг; не провадитиме заходи з підвищення продуктивності кадрів та не працюватиме над просуванням власного бренду, то розвиток компанії в рамках стратегії ринкової ніші буде неможливий та не дієвим.

3.3. Обґрунтування доцільності запропонованої стратегії

Першочергово для реалізації стратегії по покращенню системи управління ПП «Юридичний партнер» потрібно ввести зміни до актуальної корпоративної документації компанії. Так, в рамках уже існуючого Департаменту виконання юридичних послуг має бути створено відділ військово-правового супроводу. Цінним кінцевим продуктом цього відділу має бути отримані клієнтами послуги з питань військового права, що відповідатимуть їх потребам та в результаті вирішать правову проблему клієнта.

Після введення відділу військово-правового супроводу в структуру компанії, слід в структурі цього відділу утворити дві служби: служба захисту інтересів сімей військовозобов'язаних та служба з представництва прав військовозобов'язаних. Перша служба відповідатиме за всі правові питання клієнтів, які правові питання пов'язані з їхніми родичами, що є військовими або підлягають призову на військову службу. Інша служба допомагатиме діючим військовослужбовцям та особам, які підлягають призову на військову службу, у вирішенні правових питань, що виникли безпосередньо з ними по проблематиці військової служби.

Внаслідок таких змін ПП «Юридичних партнер» створить спеціальні підструктури, що відповідатимуть за надання обширного списку юридичних послуг у сфері військового права і будуть спроможні приносити додатковий прибуток у на даний момент не задіяній сфері діяльності підприємства.

Проаналізувавши середній дохід на ринку та кількість клієнтів, що потребуватимуть надання юридичних послуг з військового права, встановлено, що прогнозований місячний дохід від цієї сфери складатиме 100 тис. гривень в місяць.

При цьому, важливо відмітити, що вказаний дохід буде збільшуватись через те, що компанія зарекомендувавши себе у цій сфері зможе привертати більше клієнтів, пропорційно піднімати вартість своїх послуг та вдосконалювати середню якість кожної послуги. З огляду на це, прогнозована виручка з призми довгострокового планування виглядатиме наступним чином:

1 рік = 12 місяц. x 100 тис. грн. = 1200 тис. грн.

2 рік = 12 місяц. x 150 тис. грн. = 1800 тис. грн.

3 рік = 12 місяц. x 200 тис. грн. = 2400 тис. грн.

4 рік = 12 місяц. x 250 тис. грн. = 3000 тис. грн.

Попри даний прогноз, є певні незначні складнощі пов'язані з конкуренцією у даній сфері та витратами на формування нових елементів у системі управління компанії. Тому після завершення першого етапу по введенню змін у поточну організаційну структуру компанія необхідно найняти трьох нових співробітників з кваліфікацією у сфері військового права, провести додаткове оснащення приміщень компанії під нових працівників та запустити рекламу нових послуг компанії.

Враховуючи дані потреби, компанія повинна здійснити такі першочергові витрати: 1) закупівля додаткових столів, стільців, шафи та комп'ютерів, що складатиме $3000 + 1500 + 500 + 30000 = 35000$ грн.; 2) оплата реклами на веб-порталах 400 грн. в місяць; 3) додаткові витрати на офісні потреби, а саме комунальні послуги, інтернет та телефонію – 1500 грн.

З огляду на згадану вище інформацію, необхідно здійснити детальний розрахунок витрат на створення відділу та служб по наданню юридичних послуг у сфері військового права, з метою адекватного прогнозування та ефективного планування ресурсів. (табл. 3.7.)

Таблиця 3.7.

Розрахунок витрат на створення нового відділу та служб з надання послуг
з військового права

Вид витрат	Опис	Кількість	Вартість, грн
Закупівля нового обладнання	Столи	3 шт.	3000 (одноразово)
	Стільці	3 шт.	1500 (одноразово)
	Шафа	1 шт.	500 (одноразово)
	Комп'ютери	3 шт.	30000 (одноразово)
Маркетинг та реклама	Рекламні оголошення компанії на веб-порталах		400/місяць
Операційні витрати	Комунальні послуги		1500/місяць
	Інтернет		
	Телефонія		
Непередбачені витрати	Резерв на непередбачені витрати		1100/місяць
Підсумки			

Одноразові витрати (інвестиція)	35000
Місячні витрати	3000
Витрати на рік	36000

Джерело: створено автором

При цьому, створюючи новий відділ та служби потрібно також провести аналіз видатків на заробітну плату нових співробітників (табл. 3.8.)

Таблиця 3.8.

Аналіз видатків на заробітну плату нових працівників

Посада	Кіл-ть	Ставка, грн.	З/п за місяць, грн	З/п за рік, грн	ЄСВ за рік, грн	ФОП, грн
Адвокати	1	15000	15000	180000	39600	219600
Юристи	2	10000	20000	240000	52800	292800
Помічник юриста/адвоката	2	8100	16200	194400	42768	237168
Всього:	5		51200	614400	135168	749568

Джерело: створено автором

Отже, згідно із даними табл. 3.7.-3.8 витрати ПП «Юридичний партнер» на створення нового відділу та служб з питань військового права включатимуть:

- 1) одноразові витрат у розмірі 35000 грн.;
- 2) місячні витрати у розмірі 3000 грн., що впродовж року складатимуть 36000 грн.;
- 3) витрати на виплату заробітної плати 51200 грн. в місяць, що з урахуванням податків буде складати 749568 грн. в рік

Тепер необхідно здійснити розрахунок показників ефективності запланованого проекту. Оцінка інвестиційної привабливості проекту проводитиметься за використанням наступних показників:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,

2. індекс прибутковості - ІП,
3. термін окупності інвестицій - $T_{ок}$,

Для точно розрахунку згаданих вище показників потрібно спершу потрібно визначити амортизаційні відрахування (табл 3.9.), які в поєднанні з виручкою та експлуатаційними витрати стануть базою для визначення величини чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.10).

Таблиця 3.9.

Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, грн.	Амортизація основних засобів (0,25)	Накопичена амортизація
1-й	35000	8750	8750
2-й	26250	8750	17500
3-й	17500	8750	26250
4-й	8750	8750	35000

Джерело: створено автором

Річна норма амортизації обчислюється шляхом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів, який в даному проекті складає 4 роки, себто норма амортизації $100 : 4 = 25 \%$.

Загальні експлуатаційні витрати разом з амортизаційними відрахуваннями становлять валові витрати підприємства від господарської діяльності, детальні розрахунки містяться у табл 3.10. До того ж, загальні експлуатаційні витрати складають суму всіх витрат на створення нового відділу і служб, витрати на сплату заробітної плати та амортизаційні відрахування, що сумарно складає 829318 грн.

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 3.10.

Сумарний приведений чистий грошовий потік підприємства, в тис. грн.

Показники	2025	2026	2027	2028
Виручка	1200,00	1800,00	2400,00	3000,00
Експлуатаційні витрати	829,32	794,32	794,32	794,32
В т.ч. амортизаційні відрахування	8,75	8,75	8,75	8,75
Оподаткований прибуток	370,68	1005,68	1605,68	2205,68
Податок на прибуток (18%)	66,72	181,02	289,02	397,02
Чистий прибуток	303,96	824,66	1316,66	1808,66
Чистий грошовий потік (Дт) чист	312,71	833,41	1307,91	1799,91
Коефіцієнт дисконтування	0,80	0,64	0,51	0,40
Приведений чистий грошовий потік	250,17	533,38	667,03	719,96
Сумарний приведений чистий грошовий потік	250,17	783,55	1450,58	2170,55

Джерело: створено автором

Чиста поточна вартість проекту сприяє одержанню найбільш узагальненої характеристики результату інвестування. Як чиста поточна вартість проекту визначається 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;

$\sum (\text{ЧГН}_i / (1+d)^i)$ і – 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.

$$2170,55 \text{ тис. грн.} - 35 \text{ тис. грн.} = 2135,54 \text{ тис. грн.}$$

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

Дпi – чисті грошові надходження ві-році, які будуть отримані завдяки інвестиціям

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

$$\text{ІД} = 2170,55 \text{ тис. грн.} : 35 \text{ тис. грн.} = 62,01$$

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 ($T_{\text{ок}}$) розраховується за формулою

$$TOI = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \frac{ЧГН_i}{(1+d)^i} \right)}{IC}$$

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

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

IC - сума інвестицій за проектом, грн.;

За даними табл. 3.11 інвестиції у сумі 35 тис. грн. окупляться менш ніж за рік.

$$T_{ок} = 0,59 \text{ року}$$

Висновок до розділу 3

За результатом детально аналізу поточної системи управління Приватного підприємства «Юридичний партнер» було виявлено потребу в підвищенні якості послуг компанії, кваліфікації її кадрового складу та впровадження сучасних технічних рішень. В рамках поточної ситуації було запропоновано комплекс заходів та інструментів, які допоможуть суттєво покращити систему управління компанією та реалізувати стратегічний курс на заняття ринкової ніші.

Запропоновані зміни включають: 1) впровадження нової сфери послуг – військового права; 2) створення нового відділу та служб з питань військового права в структурі уже існуючого департаменту надання юридичних послуг; 3) створення системи економічних стимулів працівників, що буде безпосередньо пов'язана з їх продуктивністю та оперативністю виконання завдань; 4) впровадження тренінгів та семінарів

для працівників компанії, які допоможуть підвищити кваліфікацію кожного окремого працівника та необхідний час для виконання завдань; 5) залучення співробітників до процесу прийняття рішень через делегування окремих сфер відповідальності та сприяння працівникам до вступу на посаду партнера.

Також на підставі аналізу стратегічного курсу компаній конкурентів виявлено, що попри наявні у ПП «Юридичний партнер» конкурентні перевагами такі як доступні ціни, великий асортимент юридичних послуг, наявність спроможності до розширення штату та асортименту послуг, а також хороший імідж компанії в Одеській області, є 4 суттєвих фактори ризику для підприємства.

Так, у разі вдалої реалізації своїх стратегічних напрямів компанії конкуренти можуть: 1) витіснити ПП «Юридичний партнер» з певних сфер права; 2) збільшити доходів внаслідок обслуговування іноземних клієнтів; 3) надавати юридичні послуги вищої якості ніж ПП «Юридичний партнер»; 4) зміцнити свій бренд за допомогою рекламних компаній та впровадження сучасних цифрових технологій.

У зв'язку з цим, в першу чергу, запропоновано створити відділ військово-правового супроводу з двома службами, а саме: служба захисту інтересів сімей військовозобов'язаних та служба з представництва прав військовозобов'язаних. Також для належного функціонування нових структур пропонується розширити штат працівників для якісного опрацювання нової сфери послуг.

ВИСНОВОК

Юридична компанія, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, повинна враховувати основи теорії менеджменту при плануванні свого розвитку, навіть з огляду на специфіку надання юридичних послуг. Послуги юридичних компаній мають нематеріальний характер, споживаються в момент надання і потребують специфічних знань від надавача. Через цю особливу природу надання юридичних послуг вимагає від надавача постійного професійного розвитку та отримання нових знань. Незважаючи на наявність у апаратах різних підприємств своїх консультантів з юридичних питань, у випадку правових колізій або початку масштабних судових процесів такі підприємства змушені звертатися до юридичних компаній.

З огляду на складність надання юридичних послуг і їх високу затребуваність у демократичному суспільстві, юридичні компанії повинні знаходити ефективні інструменти для обробки великої кількості запитів і надання високоякісних обслуговування. Важливо формувати стратегію трансформації компанії, яка включатиме оптимізацію бізнес-процесів, раціональне управління часом, інвестування в розвиток та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Кожна окрема дія миттєво не збільшить прибутковість, але комплексний підхід та культура постійного вдосконалення допоможуть досягти бажаного результату. Автоматизація поточних процесів зменшить втрати часу та ресурсів, а постійний професійний розвиток персоналу підвищить цінність компанії та довіру клієнтів. Ключовим для реалізації змін є створення культури навчання і командної роботи, що сприятиме впровадженню нових практик та покращенню якості послуг.

Юридична компанія, як динамічна система, постійно розвивається завдяки якостям своїх працівників. З урахування цього фактору,

ефективна система управління персоналом повинна включати такі основні функції, як прийняття рішень, контроль, планування та стимулювання. Лише за наявності цих функцій можна ефективно використовувати ресурси та досягати цілей підприємства.

Протягом останніх п'яти років ринок юридичних послуг в Україні переживав серйозні випробування через пандемію COVID-19 та початок повномасштабного вторгнення. Ці події вплинули на прибутковість різних сфер права та загальний дохід юридичних компаній від клієнтів з різних секторів економіки. Незважаючи на скорочення штату і зниження сукупного доходу, Приватне підприємство «Юридичний партнер» успішно пододало всі виклики і стрімко зміцнює свої позиції на ринку юридичних послуг.

Станом на 1 квартал 2024 року ПП «Юридичний партнер» має штат у 16 осіб і надає послуги у 15 різних сферах права. Компанія успішно скоротила свою поточну дебіторську заборгованість на 20,5 тис. грн у 2023 році, хоча вартість активів зменшилась на 350 тис. грн за період з 2021 по 2023 рік. Фінансовий аналіз за 2023 рік показує, що компанія перебуває у стабільному стані, має високий рівень платоспроможності та ліквідності, що дозволяє їй своєчасно виконувати зобов'язання та адаптуватися до змін в економічному середовищі. Проте збільшення показника швидкої ліквідності свідчить про можливу неефективність управління оборотними активами, що потребує подальшого вдосконалення.

Організаційна структура компанії потребує оптимізації для підвищення ефективності її роботи. У порівнянні з конкурентами, ПП «Юридичний партнер» демонструє успішну адаптацію до ринкових умов, зберігаючи широкий спектр юридичних послуг, таких як банкрутство, корпоративне право, інтелектуальна власність та інші. Це свідчить про ефективне управління та здатність адаптуватися до змін ринку і потреб

клієнтів. Компанія активно впроваджує дистанційну роботу та гнучкий графік для співробітників, що дозволяє залучати і утримувати висококваліфікованих фахівців. Використання онлайн-платформ і соціальних мереж для просування бренду свідчить про розуміння впливу сучасних цифрових тенденцій.

Загалом, ПП «Юридичний партнер» добре підготовлений до сучасних викликів. Однак детальний аналіз поточної системи управління виявив необхідність підвищення якості послуг, кваліфікації персоналу та пошуку нових джерел доходу. Запропоновані зміни включають розширення сфер послуг компанії, створення системи економічних стимулів для працівників, впровадження тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації працівників, а також залучення співробітників до процесу прийняття рішень через делегування відповідальності.

Аналіз стратегічного курсу конкурентів виявив чотири суттєві ризики для ПП «Юридичний партнер»: можливість витіснення з певних сфер права, збільшення доходів конкурентів за рахунок обслуговування іноземних клієнтів, надання послуг вищої якості та зміцнення бренду конкурентів через рекламні кампанії та впровадження сучасних цифрових технологій. У зв'язку з цим, першочергово запропоновано створити новий відділ - відділ військово-правового супроводу, в який увійдуть дві служби, перша це служба захисту інтересів сімей військовозобов'язаних, а друга - представництва прав військовозобов'язаних. На додачу до цього, з метою підтримання належного функціонування нових організаційних структур пропонується розширити штат працівників, що якісно опрацювати запити клієнтів у новій сфері юридичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту: навчально-методичний посібник. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
- 2) Юргутіс І. А., Кравчук І.І. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Освіта, 1998. 256 с.
- 3) Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
- 4) Кредісов А. І. Менеджмент: історичні тенденції розвитку та риси можливих змін у ХХІ ст. *Вісник Академії митної служби України. Серія : Економіка*. 2009. № 2, С. 54-59.
- 5) Follett Marry Parker. The New State: Group Organization of the Solution of Popular Government. New York: Longmans, Green and Co. 1918. 373 p.
- 6) Шевчук Л. М. Теоретико-правові підходи до визначення поняття «юридичний менеджмент»: стан і перспективи. *Історико-правовий часопис*. 2023. 20(1), С. 72-76.
- 7) Шевченко Л.С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1 (21), С. 19–24
- 8) Шевчук Л. М. Юридичний менеджмент: окремі теоретичні підходи до визначення поняття. *Application of knowledge for the development of science : 7th International scientific and practical conference (February 21–24, 2023). Stockholm, Sweden. International Science Group*. 2023. С. 136–140.
- 9) Шерстюк В. Новий формат. Послуги Due diligence включають не лише юридичний аудит. Консалтинг в Україні. URL: http://consulting-ua.com/wp-content/uploads/2012/10/08-09-2007_newf1.doc.
- 10) Юридичний аудит. URL: <http://www.yarval.kiev.ua/pro-kompaniyu/praktika/9-uncategorised/86-lawaudit.html>

- 11) Шевченко Л. С., Макуха С. М., Марченко О. С., Вовк І. А., Овсієнко О. В. Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій (галузь знань 0304 «Право», освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр», спеціальність 8.03040101 «Правознавство») для студентів денних факультетів. Харків: Національний університет «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». 2013. 132 с. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/1718/1/Pr_39.pdf (дата звернення 11.04.2024)
- 12) Дрозюк В.І., Кара Г.І., Дроздова В.А. Роль цифрових технологій в організаційному проєктуванні бізнес-процесів на підприємствах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р.* Львів: СПОЛОМ. 2024. С. 268 – 270.
- 13) Козятник Л.Г. Юридичний бізнес — це не просто що посієш, те й пожнеш. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes--ce-ne-prosto-shcho-posiesh-te-y-pozhnesh.html> (дата звернення 11.04.2024)
- 14) Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214, С. 51-54.
- 15) Елісон Плаут. Як підвищити прибутковість юридичної фірми. URL: <https://www.doola.com/uk/blog/how-to-improve-a-law-firms-profitability/> (дата звернення 11.04.2024)
- 16) Білявська Ю.В., Єлісеєв О.М. Lean Six Sigma: зв'язок ефективності з конкретними результатами бізнесу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення : міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 18-19 квітня 2023 р.* Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2023. Т. 2, С. 208–210.

- 17) Michael Marx. Bank of America – Hoshin Kanri and Six Sigma. URL: <https://www.isixsigma.com/financial-services/bank-america-hoshin-kanri-and-six-sigma/> (дата звернення 11.04.2024)
- 18) Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. Мукачєво: Мукачівський державний університет . 2017. № 13, С. 502-506.
- 19) Оптимізація виставлення рахунків за допомогою технології рекурентних платежів. URL: <https://tranzzo.com/uk-ua/blog/optimizing-invoicing-with-payment-recurring-technology> (дата звернення 11.04.2024)
- 20) Мінчак Н. Г. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 28(9), С. 57–60.
- 21) Шпортко Г. Ю., Карабаш, А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> (дата звернення 11.04.2024)
- 22) Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення 11.04.2024)
- 23) Пріб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48> (дата звернення 11.04.2024)
- 24) Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (дата звернення 11.04.2024)

- 25) Гринь Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 2, С. 33–38.
- 26) Марченко О. С. Юридичний консалтинг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансовоправового факультету. Харків: Національний університет «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». 2019. 101 с. URL: http://nulau.edu.ua/materials/files/economic_theory/0100/01.pdf (дата звернення 11.04.2024)
- 27) Віндловська І.Я. Договір про надання послуг: основні положення та аспекти. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/225246_dogovr-pro-nadannya-poslug-osnovn-polozhennya-ta-aspekti (дата звернення 11.04.2024)
- 28) Телестакова А. А., Кудрявцева К., Бахшалієв А. С. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3-4, С. 93-101.
- 29) Захарченко, В. П. Моніторинг ринку юридичних послуг як об'єкта публічного управління в умовах повномасштабної війни в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(106), С. 103–108.
- 30) 50 провідних юридичних фірм України. Газета «Юридична практика». URL: <https://top50.com.ua/iurydychnyj-rynok/> (дата звернення 11.04.2024)
- 31) Від бізнесу трьох друзів – до юридичної компанії міжнародного рівня: Legal Partner відсвяткувала 17-річчя. URL: <https://odessamedia.net/persona/vid-biznesu-trokh-druziv-do-yuridichnoji-kompaniji-mizhnarodnogo-rivnya-legal-partner-vidsvyatuvala-17-richchya> (дата звернення 11.04.2024)

- 32) Ринок юридичних послуг в Україні: як минув III квартал 2021 року. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/206848_rinok-yuridichnikh-poslug-v-ukran-yak-minuv-ii-kvartal-2021-roku (дата звернення 11.04.2024)
- 33) Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2022-п#Text> (дата звернення: 11.04.2024)
- 34) Старі труднощі та нові можливості: ринок юридичних послуг 2019/2020. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/staritrudnoshchi-ta-novimozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html> (дата звернення: 11.04.2024).
- 35) Відкладений попит. URL: <https://zib.com.ua/ua/152966.html> (дата звернення: 11.04.2024).
- 36) Корбутяк А.Г., Бут М. М. Підходи до трактування поняття «фінансовий стан підприємства». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16. Ч.1, С. 149 – 153.
- 37) Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Гроші, фінанси і кредит*. 2018. Том 29 (68). № 3, С. 173 – 180.
- 38) Птащенко Л. О. Фінансовий контролінг: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
- 39) Теницька Н. Б., Гришко Ю. С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5, С. 372 – 376. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/75.pdf> (дата звернення: 11.04.2024).

- 40) Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (дата звернення: 11.04.2024).
- 41) Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. Мукачєво: Мукачівський державний університет. 2018. № 18, С. 346-352.
- 42) Олександр Рябець: про нову компанію, розвиток ЮК Legal Partner та наукову діяльність. URL: <https://legalpartner.com.ua/oleksandr-ryabecz-pro-novu-kompaniyu-rozvytok-yuk-legal-partner-ta-naukovu-diyalnist/> (дата звернення: 11.04.2024).
- 43) Certo Samuel C. Modern management: concepts and skills / Samuel C. Certo, S. Trevis Certo. – 12th ed. – Prentice Hall, 2011. – 580 p.
- 44) DuBrin Andrew J. Essentials of Management / Andrew J. DuBrin. – 9th ed. – Cengage Learning, 2010. – 727 p.
- 45) Encyclopedia of management / Edited by M. M. Helmes. – 5th ed. – Farlington Hills : Thomson Gale, 2006. – 1028 p.
- 46) Formation of strategic objectives and priorities of regional resource policy of the country and its regions /O.M. Subchynska, J.A. Rudneva//ECONOMICS: time realities. – Odessa: ONPU, 2015. – p.31–39
- 47) Monavarian A. , Asgari, N. Ashena M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of knowledge management. Bahman 2007.
- 48) 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.
- 49) Laloux F. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness / Frederic Laloux. – Brussels : Nelson Parker, 2014. – 382 c.

- 50) Воронкова В. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
- 51) Осовська Г., Осовський О. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
- 52) 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
- 53) 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
- 54) Ткачук Г.О. «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11, вип. 4. С. 42-50.
- 55) Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. 1(4), С. 3-13.
- 56) Скібцька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
- 57) 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
- 58) Білецька В. О. Удосконалення організаційної структури підприємства. *Управління розвитком*, 2021, № 2 (165). С. 18-20.
- 59) Blau, P. M. Decentralization in bureaucracies. In: Zald, M.N. (Ed.), *Power in Organisations*. Vanderbilt University Press. 1970. pp. 150–174
- 60) Dewar R., Werbel J. Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1979. № 24. pp.. 426-448

- 61) Germain R. The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*. 1996. № 35. pp.. 117-127.
- 62) 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.
- 63) 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.
- 64) Thompson V.A. Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1965. № 10. pp.. 1- 20.
- 65) Goldhaber G.M., Dennis H.S., Richetto G.M., Wiio O.A. *Information Strategies: New Pathways to Management Productivity* . New York: Ablex. 1984
- 66) Monavarian A. , Asgari, N. Ashena M. Structural and content dimensions of knowledge-based organizations. The first national conference of knowledge management. Bahman 2007.
- 67) Захарченко Н. В., Маслій Н. Д., Мамуненко М. С. Вплив електронного документообігу на ефективність діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45), С. 582-587
- 68) Назарова І. Я. Можливості та функції електронного документообігу. *Економічний простір*. 2020. № 159, С. 156-161.
- 69) Плаксієнко В. Я., Черненко К. В. Електронний (безпаперовий) документообіг. Електронний цифровий підпис. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019. № 1 (24), С. 9-19.
- 70) Клименко О.В. Інформаційні системи і технології в обліку : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

УКРАЇНІАН SCHOOL OF ARCHETYPES

НАУКОВІ ПЕРСПЕКТИВИ

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

Підготовлено у співпраці з
Українською школою
архетипіки

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»

Свідцтво 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 невідпинно 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 оминула 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».



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 5(47) 2024

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 доброчесності 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 сьогодення. 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 ІТ-сфери.

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

- зникла необхідність під час оформлення співпраці з ІТ-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 ІТ-спеціалістами з приводу розробки певного програмного забезпечення.

При цьому, вказаний закон прописує правовий режим лише для тих суб'єктів ІТ-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 матеріального 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-



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 5(47) 2024

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



ISSN (print) 2708-7530

Наукові перспективи № 5(47) 2024

програму інформатизації» та Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», містять 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://legallaid.ua/ua/elektronni-dovirchi-poslugy-krok-v-tsyfrovyj-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-ukran-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 Ukraïni “Pro Nacional'nu programu informatizacii” [The Law of Ukraine “On the National Informatization Program”]. [in Ukrainian].

2. Tkachuk, G.O. (2019). Cifrovi» transformacii: vzajemov'jazok iz sistemoju ekonomichnoi bezpeki pidpriemstva [“Digital” transformations: relationship with the economic security system of the enterprise]. *Ekonomika harchovoï promyslovosti - 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 Ukraïni [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> [in Ukrainian].

5. Chi obov'язkovo 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, pidtrimka 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-diia-city-2023/> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukraïni “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 Ukraïni: 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 komercii v umovah rozvitku cifrovoi ekonomiki v Ukraïni [Legal regulation of electronic commerce in the context of the development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovij visnik Uzhgorod's'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].

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

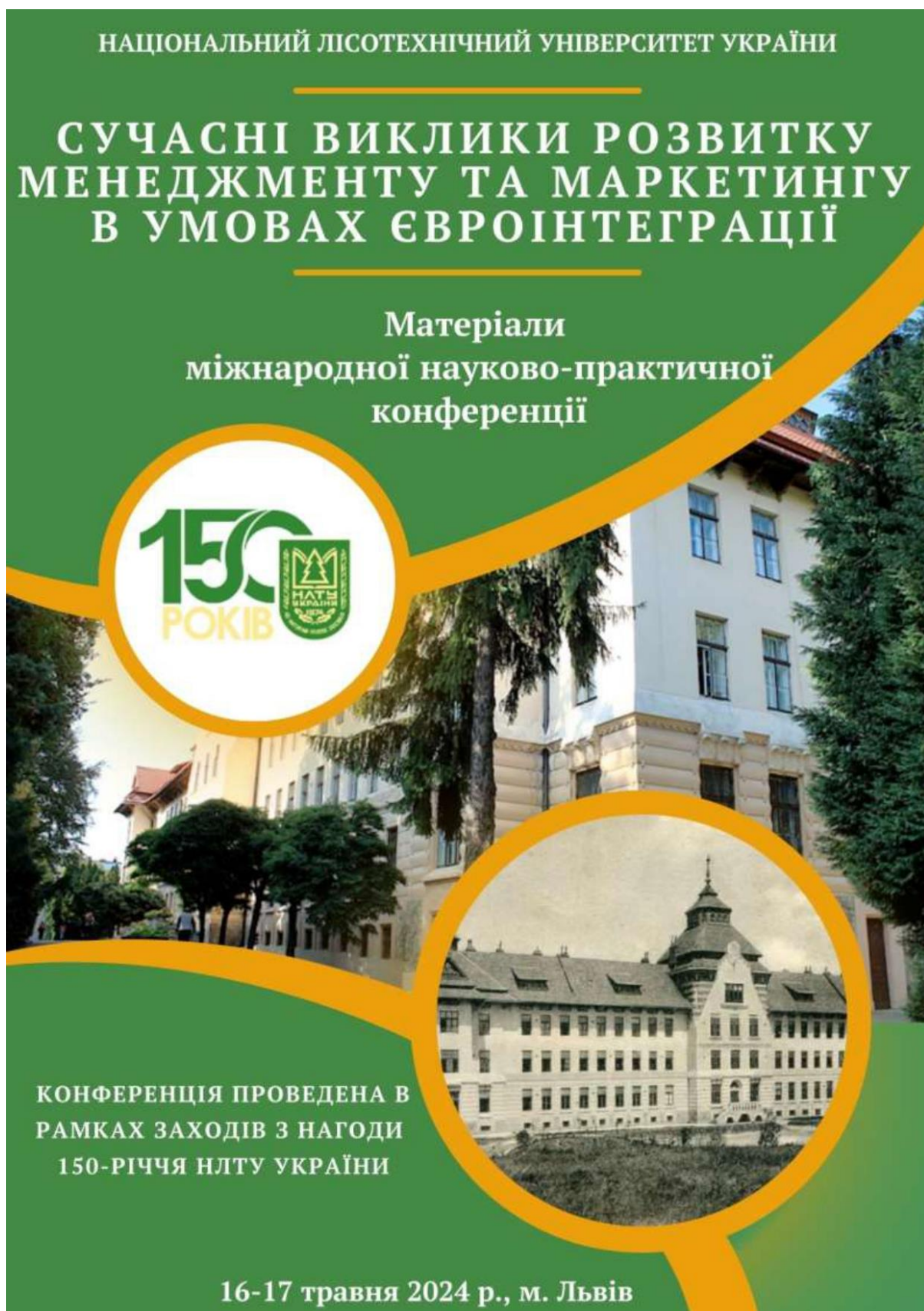
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Матеріали
міжнародної науково-практичної
конференції



КОНФЕРЕНЦІЯ ПРОВЕДЕНА В
РАМКАХ ЗАХОДІВ З НАГОДИ
150-РІЧЧЯ НЛТУ УКРАЇНИ

16-17 травня 2024 р., м. Львів



Національний лісотехнічний університет України (м. Львів)
 Львівський національний університет імені Івана Франка (м. Львів)
 Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів)
 Національний університет «Одеська політехніка» (м. Одеса)
 Одеський національний економічний університет (м. Одеса)
 Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк)
 Національний транспортний університет (м. Київ)
 Державний університет «Житомирська політехніка» (м. Житомир)
 Харківський національний автомобільно-дорожній університет (м. Харків)
 Західне міжрегіональне управління лісового та мисливського господарства (м. Львів)
 Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського (м. Київ)
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
 Українська Асоціація Маркетингу
 Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти
 Донецький національний університет імені Василя Стуса (м. Вінниця)
 Batumi Navigation Teaching University, м. Батумі, Грузія
 Swedish University of Agricultural Sciences, м. Уппсала, Швеція
 Eberswalde University for Sustainable Development, м. Еберсвальде, Німеччина
 University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca, Румунія
 Institute of Rural and Agricultural Development of the Polish Academy of Sciences, м. Варшава, Польща
 Pennsylvania State University, м. Стейт-Колледж, США



МАТЕРІАЛИ



Міжнародної науково-практичної конференції

«Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції»

16-17 травня 2024 р.

Конференція відбулась в рамках заходів з нагоди 150-річчя НЛТУ України

ЛЬВІВ СПОЛОМ 2024

УДК 005
М 33

«Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», міжнародна наук.-практ. конф. (2024; Львів).

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції», 16-17 травня 2024 р. – Львів: СПОЛОМ, 2024. 360 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику представлені матеріали науково-практичної конференції, що відбулась в рамках заходів з нагоди 150-річчя НЛТУ України, присвячені актуальним проблемам, викликам та перспективам розвитку менеджменту та маркетингу та вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. Зокрема: проблеми і перспективи розвитку теорії менеджменту та маркетингу в контексті сталого розвитку, виклики та перспективи розвитку публічного управління та освіти в умовах війни і в поствоєнний період, управління розвитком секторів економіки на засадах сталого розвитку, актуальних питань маркетингу, фінансів, логістики та бізнес-комунікацій в умовах цифровізації економіки країни. Авторським колективом збірника є провідні вчені та молоді науковці, аспіранти та студенти України, Німеччини, Чехії, Польщі, Швеції, США, Грузії та Румунії.

Тези доповідей відтворені з авторських оригіналів, поданих до оргкомітету. За точність та оригінальність інформації, зміст матеріалів, достовірність фактів, посилань, правопису, економіко-статистичних та інших даних, а також за використання матеріалів, що не рекомендовані до відкритої публікації, відповідальність несуть автори опублікованих матеріалів. При використанні матеріалів конференції у будь-якій формі, посилання на збірник обов'язкове.

Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового Інституту екологічної економіки і менеджменту НЛТУ України (протокол № 5 від 21.05.2024 р.)

Головний редактор: завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу
к.е.н., доц. **Олена Максимець**

Редакційна колегія:

д.е.н., проф. **Анатолій Дейнека**
д.е.н., проф. **Євген Борицук**
д.держ.упр., проф. **Надія Калашник**
д.е.н., проф. **Петро Гарасим**
д.е.н., проф. **Ігор Соловій**
к.геогр.н., проф. **Іон Дубовіч**
к.е.н., доц. **Микола Матвеев**
к.е.н., доц. **Павло Динька**

Відповідальна за випуск: к.е.н. доц. **Евеліна Кульчицька**

Верстка та макет: ст. викладач **Тетяна Вайданич**

ISBN 978-617-8450-05-2

© Автори, 2024
© НЛТУ України, 2024
© Вид-во «СПОЛОМ», 2024

Ministry of Education and Science of Ukraine
 Ukrainian National Forestry University, Lviv
 Ivan Franko National University of Lviv, Lviv
 Lviv Polytechnic National University, Lviv
 Odesa Polytechnic National University, Odesa
 Odesa National Economic University, Odesa
 Lesya Ukrainka Volyn National, Lutsk
 National Transport University, Kyiv
 Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr
 Kharkiv National Automobile and Highway National University, Khariv
 Western Interregional Administration of Forestry and Hunting, Lviv
 National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv
 Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk
 Ukrainian Marketing Association, UMA
 Ukrainian Association for Management Development and Business Education, UAMDBE
 Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia
 Batumi Navigation Teaching University, Batumi, Georgia
 Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala, Sweden
 Eberswalde University for Sustainable Development, Eberswalde, Germany
 University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca, Romania
 Institute of Rural and Agricultural Development of the Polish Academy of Sciences, Warsaw, Poland
 Pennsylvania State University, State College, Pennsylvania, USA



Proceedings



International Scientific and Practical Conference

«Modern challenges of management and marketing development in the conditions of European integration»

16–17 May 2024

The conference is held within the framework of events on the occasion of the 150th anniversary of Ukrainian National Forestry University

LVIV SPOLOM 2024

УДК 005
М 33

«Modern challenges of management and marketing development in the conditions of European integration» (Lviv, May 16-17, 2024).

Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Modern challenges of management and marketing development in the conditions of European integration», May 16-17, 2024. – Lviv: SPOLOM, 2024. 360p. Bibliogr. at the end of p.

The Proceedings present materials of the Scientific and Practical Conference held within the framework of events on the occasion of the 150th anniversary of Ukrainian National Forestry University and cover current challenges and prospects for the development of management, marketing, and higher education in the context of European integration processes. The focus is on: issues and prospects for the development of management and marketing theory in the context of sustainable development; challenges and prospects for the development of public administration and education during and after the war; management of economic sectors based on sustainable development principles; current issues in marketing, finance, logistics, and business communications in the context of the digitalization of the country's economy.

The authors of the Conference Proceedings abstracts are leading scholars, professionals, business representatives, young researchers, graduate and under-graduate students from Ukraine, Germany, the Czech Republic, Poland, Sweden, the USA, Georgia, and Romania.

The abstracts are reproduced from the original manuscripts submitted to the organizing committee. The authors of the published materials are responsible for the accuracy and originality of the information, the content of the materials, the reliability of the facts, references, spelling, economic and statistical data, as well as for the use of materials not recommended for open publication. When using conference materials in any form, a reference to the collection is mandatory.

Recommended for publication by the Scientific Council of the Institute of Ecological Economics and Management at the UNFU (Protocol № 5 of 21.05.2024)

Editor-in-Chief: Head of Management and Marketing Department, PhD in Economics, Associate Professor **Olena Maksymets**

Editorial board:

Doctor of Science, Professor Anatoliy Deyneka

Doctor of Science, Professor Yevhen Borschuk

Doctor of Science, Professor Nadiia Kalashnyk

Doctor of Science, Professor Petro Garasim

Doctor of Science, Professor Ihor Soloviy

PhD in Geography, Professor Ion Dubovich

PhD in Economics, Associate Professor Mykola Matveyev

PhD in Economics, Associate Professor Pavlo Dynka

Responsible for the issue: PhD in Economics, Associate Professor **Evelina Kulchytska**

Layout and design: **Tetyana Vajdanych**

© Authors, 2024

© UNFU Ukraine, 2024

© Publ. «SPOLOM», 2024

ISBN 978-617-8450-05-2

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОЄКТУВАННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Дрозюк В.І., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Кара Г.І., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Дроздова В.А., доцент кафедри менеджменту і логістики, кандидат економічних наук

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

За останні десять років відбувся вражаючий прогрес у сфері цифрових технологій, який змінив їх застосування з несуттєвої зручності на необхідну умову для підтримки конкурентної переваги. Цінність цифрових технологій полягає, перш за все, у здатності підвищити операційну ефективність, оптимізувати процеси та налагодити взаємодію з клієнтами, покращити якість та знизити операційні витрати [1]. Це, у свою чергу, примножує задоволеність клієнтів і позитивні відгуки респондентів.

Так, хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних без необхідності використовувати власне обладнання. Google Workspace або Microsoft Office 365 - приклади таких технологій. Інтернет речей (IoT) дозволяє підключати різні пристрої та обладнання до Інтернету для збору та аналізу даних в реальному часі. Сенсори використовуються для відстеження стану обладнання чи моніторингу виробничих процесів.

Застосовуючи цифрові технології та стратегії, компанії можуть оптимізувати свою діяльність і підвищити ефективність, що в результаті сприятиме зростанню поточних доходів та забезпечить конкурентну перевагу на ринку [2, с. 152].

Цифровізація відіграє важливу роль у підтриманні продуктивності та стійкості роботи підприємств шляхом істотних поліпшень в керуванні на всіх рівнях, включаючи технологічні та ділові процеси. Використання передових виробничих технологій і глибокий аналіз інформації дозволяє ефективно прогнозувати майбутні зміни у структурних елементах і підсистемах організації [3].

В контексті розробки стратегії цифрової трансформації компаніям важливо створити систему класифікації цифрових технологій, яка б визначала їх доступність та ефективність застосування в конкретних умовах підприємства, серед них:

- базові технології, необхідні для започаткування процесу цифрової трансформації;
- критичні технології, які забезпечують повне впровадження цифрової трансформації;
- проривні технології, що дозволяють перейти від традиційних до повністю цифрових операцій.

Впровадження змін у бізнес-модель інтегрує технології в усі аспекти бізнесу, включаючи імплементацію нових систем програмного забезпечення, автоматизацію процесів і оцифрування даних, щоб допомогти компаніям

16-17 травня 2024

охопити ширшу аудиторію для конкурентної переваги на ринку [4]. Ініціативи цифрової трансформації передбачають впровадження технологічних досягнень та інтеграцію цифрових інструментів і процесів в існуючу бізнес-модель.



Рис. 1. Джерело: [2]

Таким чином, використовуючи цифрові технології, підприємства можуть оптимізувати роботу, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити загальну ефективність, щоб отримати позитивні результати у вигляді економії коштів, збільшення продуктивності та прибутковості. Крім того, такі ініціативи дозволяють компаніям адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі ринкові тенденції і запити споживачів, щоб відкрити нові шляхи для зростання та інновацій, зокрема дослідження нових джерел доходу та посилення ролі на ринку. Підприємства можуть краще позиціонувати себе як лідерів галузі та забезпечити довгостроковий успіх в цифрову епоху, впроваджуючи ініціативи цифрової трансформації.

Проте, варто також враховувати потенційні ризики, пов'язані з відсутністю таких технологій. Невпровадження цифрових інновацій може призвести до втрати конкурентоспроможності, зростання витрат, зменшення ефективності та збільшення вразливості перед кіберзагрозами. Крім того, відсутність цифрових технологій обмежує здатність до розвитку та інновацій, що може негативно позначитися на перспективах підприємства в майбутньому. Себто, для забезпечення стійкості та успішності на ринку сьогоднішні підприємства мають стрімко адаптуватися до цифрового середовища та активно впроваджувати цифрові технології у свою діяльність.

В той же час, законодавче регулювання цифровізації все ще не дотягує до сучасних потреб і залишається у процесі формування.

Наразі до законодавчої бази, що покликана регулювати процес цифровізації економіки в Україні, входять Закони України «Про Національну програму інформатизації», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги».

Попри наявність згаданих законодавчих актів, нормативно-правове регулювання цифровізації не можна назвати достатнім, оскільки:

-більшість актів лише встановлюють загальні засади для цифровізації сфери економіки і державного сектору;

-тільки деякі акти зачіпають окремі сфери економіки і не пропонують уніфікованого механізму для впровадження цифрових технологій в будь-який сектор підприємництва.

Отже, сьогодення ставить перед нами завдання інтеграції цифрових технологій та оптимізації бізнес-процесів. Імплементация цифрових технологій є критично важливою для сучасного підприємства з урахуванням широкого спектру переваг, які вони можуть принести. Водночас, неурегульованість у нормативно-методологічній сфері, недостатній досвід та кваліфікація, а також відсутність локальних технологій створюють нові інноваційні загрози та ризики [5]. Тому, розробка чітких законодавчих рамок для цифровізації є нагальною потребою. У зв'язку з чим, оперативне впровадження підприємствами цифрових технологій у свою діяльність слід підкріпити широкою та чітко структурованою нормативно-правовою рамкою.

Список використаних джерел

- 1.Kovalenko B., Kovalenko E., Yakovleva T. Digital business models and company growth opportunities in the energy market. E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2021. Т. 250. С. 6. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2021/26/e3sconf_tresp2021_06006/e3sconf_tresp2021_06006.html (дата звернення 05.05.2024)
- 2.Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148 – 153. URL: <https://ela.kpi.ua/items/c57cbd44-2339-4a9f-b7cb-f2297bf0c84d> (дата звернення 05.05.2024)
- 3.Catlin T., LaBerge L. & Varney S. (2018) Digital strategy: The four fights you have to win. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-the-four-fights-you-have-to-win> (дата звернення 05.05.2024)
- 4.Moffa Anthony (18.12.2023). The Value of Digital Transformation. URL: <https://www.ptc.com/en/blogs/iiot/the-value-of-digital-transformation> (дата звернення 05.05.2024)
- 5.Ткачук Г.О. «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11, вип. 4. С. 42-50.

Додаток В



Вих. № 01-03/24

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 розширення та відкриття нових відділів для ПП «Юридичний партнер».

Розробка проекту розширення та відкриття нових відділів для ПП «Юридичний партнер» є важливим кроком для забезпечення ефективного функціонування компанії та підвищення якості надання юридичних послуг. Розширення організаційної структури дозволить краще розподілити обов'язки серед співробітників, що сприятиме зниженню навантаження на кожного працівника та підвищенню їх продуктивності. Відкриття нових відділів також дасть змогу спеціалізуватися на конкретних напрямках діяльності, що забезпечить більш якісний та професійний підхід до вирішення юридичних питань клієнтів.

Крім того, розширення компанії дозволить краще реагувати на зміни ринкових умов і вимоги клієнтів, адаптуючи послуги під їхні потреби. Це сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню репутації ПП «Юридичний партнер» як надійного та компетентного партнера.

З повагою,

В.о. директора Оксана ТАРАСЕНКО



01.03.2024