

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

УДК 330.1:334.72:340(100)

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Харків
e-mail: shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-4567-0310



КОНКУРЕНТНА ДІАГНОСТИКА ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ: СВІТОВА ПРАКТИКА ТА ЇЇ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ¹

Розкрито зміст понять «конкурентна діагностика» і «конкурентоспроможність фірми». Аргументовано особливості визначення рівня конкурентоспроможності юридичної фірми шляхом використання аналітичних продуктів; аналізу фінансових показників діяльності; позиціонування у міжнародних та національних рейтингах. Проаналізовано методику оцінювання індивідуальної конкурентоспроможності українських юристів.

Ключові слова: юридична фірма, конкурентна діагностика, конкурентоспроможність юридичної фірми, рейтинг юридичної фірми.

JEL Classification: D40, M10, M21.

Постановка проблеми. Сучасна юридична фірма (далі — ЮФ) постійно вступає в конкуренцію з іншими учасниками ринку юридичних послуг. Як

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ державної реєстрації 0115U000326).

підприємницька організація ЮФ має на меті систематичне надання юридичних послуг, професійної допомоги фізичним і юридичним особам на комерційній основі з метою отримання правового результату та прибутку [1, с. 27–29]. Діяльність фірми вимагає від кожного партнера і юриста знань методів і прийомів конкурентної діагностики, навичок конкурентного управління. Причому чим ефективніше функціонує ринок юридичних послуг і чим сильнішою на ньому є конкуренція, тим більшого значення набуває конкурентна діагностика ЮФ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні проблеми конкурентоспроможності (далі — КСП) фірм досліджують: З. М. Борисенко, Н. І. Горбаль, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, М. О. Кизим, С. М. Клименко, О. Є. Кузьмін, Л. С. Реверчук, С. К. Реверчук, Т. В. Сива та ін. Проте наукових публікацій, присвячених сутності конкурентної діагностики та методам оцінки КСП ЮФ, бракує. Можна виділити хіба що праці «Конкурентна діагностика фірми: концепція, зміст, методи» [2], «Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту» [1], «Менеджмент юридичної фірми» [3], а також публікацію Є. О. Діденко й А. Г. Ткаченко [4].

Формулювання цілей. Мета статті — проаналізувати сутність, основні форми і методи конкурентної діагностики та визначення рівня КСП ЮФ у світі та в Україні.

Виклад основного матеріалу. Під конкурентною діагностикою фірми в широкому значенні ми розуміємо економічну оцінку господарської діяльності фірми в умовах зростаючої конкуренції. У більш вузькому значенні йдеться про практичну діяльність, пов'язану з визначенням рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичним збором і обробкою (вивченням, зіставленням) інформації про бізнес; оцінкою поточного стану фірми та її конкурентів; передбаченням небезпек конкуренції; розробкою заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використанням механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Ставлячи завдання здійснення конкурентної діагностики ЮФ, ми виходимо з того, що, по-перше, ефективне управління ЮФ в умовах конкуренції неможливе без одержання та аналізу різнобічної інформації про її реальних та потенційних конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, ринкову політику тощо; по-друге, окремі параметри конкуренції (наприклад, інтенсивність конкуренції, агресивність конкурентного середовища, частка фірми на ринку юридичних послуг) піддаються не тільки статистичній оцінці, а й прогнозуванню; по-третє, до конкурентної боротьби можна і потрібно готуватися, розробляючи на основі конкурентної інформації спеціальні стратегії, тактики і програми конкурентних дій.

Основними об'єктами конкурентної діагностики ЮФ мають бути:

- конкуренція в юридичному бізнесі — її види, методи, механізм, основні конкурентні ситуації;
- конкурентні переваги юридичних фірм та їх джерела;
- КСП ЮФ на цільовому ринку як результат реалізації конкурентних переваг. На останньому об'єкті зупинимося детальніше.

Існують кілька трактувань КСП юридичної фірми. Відповідно до першого КСП означає здатність ЮФ випереджати своїх суперників у досягненні поставлених цілей на ринку юридичних послуг. Конкурентне оцінювання ЮФ при цьому здійснюється шляхом: 1) визначення КСП юридичних послуг за співвідношенням «ціна — якість»; 2) аналізу порівняльних переваг ЮФ-конкурентів; 3) зіставлення економічних показників ЮФ із показниками юридичного бізнесу в цілому; 4) визначення інтегрального показника рівня КСП ЮФ за критеріями задоволення потреб клієнтів. Тобто виявити конкурентні переваги окремих ЮФ як суб'єктів господарювання можна тільки за допомогою прямого порівняння показників їх господарської діяльності та конкурентних позицій на ринку. Друге трактування визнає КСП фірми узагальнюючим показником стійкості її господарської діяльності, ефективного використання інтелектуального, фінансового, ринкового і трудового потенціалів. Для цього ЮФ повинна здійснювати самодіагностику своєї діяльності. Прихильники третього підходу пов'язують КСП ЮФ з особистою конкурентністю її партнерів та юристів.

Принципової суперечності тут немає. Більш того, визначення ринкових можливостей і конкурентних переваг ЮФ повинно виходити з одночасного використання усіх точок зору. Особливу ж увагу слід приділяти розробленню науково-методичного інструментарію конкурентної діагностики ЮФ, що робить дослідження комплексним і всебічним.

На наш погляд, у юридичному бізнесі можна застосовувати всі відомі форми організації конкурентної діагностики — аналітичну, експертну та імітаційну. Аналітична діагностика — це процес установлення рівня КСП ЮФ за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо. Експертна діагностика базується на даних, які отримують у процесі проведення експертних опитувань. Імітаційна діагностика надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Доцільними будуть також експрес-діагностика і комплексна конкурентна діагностика ЮФ. Експрес-діагностика дозволяє з'ясувати поточну конкурентну ситуацію та проблемні «точки» на ринку юридичних послуг у короткостроковому періоді. Найчастіше виконується силами співробітниками ЮФ.

Комплексна конкурентна діагностика — це детальне аналітичне дослідження, що охоплює усі напрями роботи фірми і дає можливість сформувати системне уявлення про економічний стан ЮФ та її основних конкурентів, дати довгостроковий прогноз розвитку ЮФ і юридичного бізнесу в цілому, сформулювати стратегії розвитку ЮФ та підвищення її КСП. Така діагностика потребує багато часу, значного обсягу інформації і спеціальної професійної підготовки дослідників. Нерідко проводиться фахівцями зовнішніх консалтингових фірм.

Основними джерелами інформації для конкурентних досліджень ЮФ є:

1) спеціальні аналітичні продукти, що широко використовуються у практиці зарубіжних ЮФ.

Так, *Capital IQ* є програмним продуктом американської компанії Capital IQ (підрозділ Standart & Poor's і частина MCGraw-Hill). Має понад 4,2 тис. клієнтів. Пропонує фінансову інформацію та аналітичні послуги для інвестиційних компаній, банків, корпорацій, консалтингових фірм і університетів по всьому світу. Дозволяє аналізувати стан компанії на ринку, будувати фінансові моделі і виконувати інші фінансові завдання.

Nexis® — база даних матеріалів ЗМІ, створена американською компанією LexisNexis — глобальним постачальником інформаційних та аналітичних рішень для бізнесу в галузях міжнародного права, економічної безпеки та управління ризиками, маркетингу і PR, захисту інтелектуальної власності, доступна в режимі он-лайн. Аналітичний продукт *Nexis®* має понад 35 тис. джерел, серед яких є практично всі найбільші загальноінформаційні періодичні видання міжнародного значення (наприклад, *International Herald Tribune*, *South China Morning Post*, *The New York Times*, *The Guardian*, *El Pais*, *The Economist*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *De Telegraaf*, *De Standaard*), а також значна кількість галузевої періодики [5].

Mergermarket Intelligence розміщує детальні аналітичні статті щодо M&A проєктів, які плануються або про які говорять навіть на рівні чуток. Має комплексну глобальну базу M&A з історичним аналізом кожної угоди, велику мережу спеціалізованих журналістів M&A, яка поширюється на 65 регіонів світу. Надсилає мобільні повідомлення про події на ринку M&A [6];

2) бази даних ЮФ та консалтингових компаній. Серед них: CRM-система ЮФ, яка надає інформацію про завершені фірмою проєкти, клієнтів, співробітників та інше; відкриті бази: база пошуку LinkedIn (найближчі конкуренти завжди є друзями один одного в LinkedIn, так вони слідкують за про-мо-активністю, одержують доступи до контактів з друзями конкурента), база вакансій і резюме, бази даних податкових і митних органів, ЄДРПОУ, бази судових рішень та ін. [7]. Крім цього, дані для проведення досліджень мо-

жуть містити: опубліковані матеріали (періодика, Інтернет, звіти дослідницьких компаній тощо); інформацію державних органів; пошукові агенти; аналітичні IT-ресурси та ін.;

3) результати *due diligence* — всебічного дослідження діяльності компанії, її фінансового стану та позицій на ринку. В Україні такі дослідження останніми роками проводилися переважно при придбанні/продажі певного об'єкта інвестування, а його замовниками були здебільшого іноземні компанії. Причому дуже часто *due diligence* називають юридичним аудитом, а його головною метою вважається формування незалежної об'єктивної думки про достовірність фінансової інформації, правильність оформлення всіх документів компанії на предмет їх відповідності вимогам законодавства та внутрішнім правилам, у тому числі при поданні податкової та статистичної звітності. Однак саме такий інструментарій є корисним для самооцінки конкурентних позицій ЮФ.

Актуальними напрямками *due diligence* є:

- операційний аналіз, що досліджує всю історію бізнесу компанії: ринки, замовників, постачальників, продукцію (послуги), технологію виробництва, організаційну структуру, менеджмент; сильні та слабкі сторони розвитку бізнесу тощо;

- фінансовий аналіз, результатом якого є оцінка здатності фірми приносити прибуток. Для внутрішнього аналізу КСП ЮФ корисними будуть дослідження динаміки таких фінансових показників, як: середній дохід на партнера і середній дохід на юриста; середній прибуток на партнера і середній прибуток на юриста; валовий прибуток юриста (практики); чистий прибуток юриста (практики/фірми); співвідношення непрямих витрат до фонду оплати праці юристів; частка непрямих витрат у структурі видатків; середня кількість юристів на партнера (*leverage*); обсяг відпрацьованої, але не виставленої роботи (*work-in-progress*); ефективні відпрацьовані та виставлені години; ефективні погодинні ставки; структура дебіторської заборгованості; відсоток неплатежів (*collection losses*); динаміка зміни цін на послуги фірми [8];

- аналіз податкового стану бізнесу;

- конкурентний аналіз фірми з визначенням перспектив існування, можливостей розвитку виробництва, зіставлення з даними щодо потреб ринку та діяльністю основних конкурентів;

- правова експертиза діяльності фірми;

- перевірка фірми на наявність корупційних ризиків. За наявності останніх діловий партнер може відмовитися мати справу з фірмою [9].

Утім здійснити пряме порівняння показників господарської діяльності ЮФ та їх конкурентних позицій на юридичному ринку дуже складно через від-

сутність або закритість більшості потрібної інформації. Тому особливого значення набула методологія рейтингування ЮФ.

Міжнародними рейтингами ЮФ, як правило, користуються іноземні ЮФ, які шукають партнерів або радників на українському ринку юридичних послуг і потребують комплексної достовірної інформації. Аналогічно чинять українські ЮФ, якщо для їх клієнта потрібно знайти ЮФ в іншій юрисдикції, де українська ЮФ не має свого офісу. Гідна позиція в рейтингу дозволяє заявити про себе на міжнародній арені, розширити клієнтську базу, підвищити привабливість фірми, покращити імідж. При цьому звертають увагу на репутацію рейтингу, його методологію і професіоналізм аналітиків.

Методологія більшості міжнародних рейтингів базується на аналізі інформації, наданої самими фірмами, даних із відкритих джерел та оцінках надавачів рекомендацій. Протягом року упорядники вивчають інформацію, опитують юристів та їх клієнтів, проводять віддалені та очні зустрічі. Головними індикаторами потрапляння до рейтингового списку є рекомендації клієнтів та інших експертів співтовариства, показники виручки, чисельність штату, масштаб угод та їх значущість для ринку. Тобто рейтинги відображають професіоналізм і репутацію ЮФ одночасно. Як правило, у міжнародних каталогах не потрібно розкривати секретну комерційну інформацію та всі деталі угод, іноді достатньо загального опису. Рейтинги мають своє представництво в мережі Інтернет, що дає можливість усім охочим ознайомитися з результатами рейтингування та інформацією про учасників рейтингу [10].

Найвпливовішими міжнародними рейтингами є:

Chambers Global і *The Legal 500*, які сегментують учасників рейтингу за територіальним розташуванням та галузями права, і покривають більше 100 юрисдикцій у всьому світі;

довідники *Best Lawyers International* і *Who is Who Legal*, які ранжирують та складають каталог кращих юристів світу за галузями права на підставі анкетування юрисконсультів і експертів щодо їхньої діяльності;

рейтинг *The Lawyer European 100* від британського журналу *The Lawyer*, який включає найбільші ЮФ країн Європи (за винятком Великої Британії) та враховує фінансові і кількісні показники: оборот, прибуток у розрахунку на одного партнера, кількість юристів і партнерів.

До галузевих каталогів належать: *International Financial Law Review (IFLR 1000)* у галузі фінансового права, *World Trademark Review (WTR 1000)* і *Managing Intellectual Property Patent Survey* в галузі інтелектуальної власності.

Національні рейтинги ЮФ є поширеними у США. Серед найбільш відомих — *Best Lawyers*, *Super Lawyers*, *The American Lawyer*, *Law360*, *Vault Law*

100, Ranker. У той же час у країнах Азії не прийнято показувати клієнтам свої досягнення в рейтингах або така інформація надається без посилання на джерело [10].

В Україні найвпливовішим є рейтинг «50 провідних юридичних фірм України», який щорічно проводиться видавництвом «Юридическая практика». Для рейтингування застосовується багатофакторна модель оцінювання, що дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники роботи юристів, визначити реальне місце кожної ЮФ на ринку. Розрахунок рейтингу відбувається за низкою встановлених критеріїв: кількість юристів; складність супроводжуваних ними угод і судових спорів; дохідність ЮФ; фінансова ефективність. До уваги обов'язково береться репутація ЮФ у професійному середовищі та експертна оцінка одержаних результатів. Дані зводяться разом за допомогою зважених коефіцієнтів, величина яких є комерційною інформацією і не розголошується. Результати дослідження оформляються у вигляді таблиці, яка є різновидом рейтингів (числових показників, що відображають позицію ЮФ) і ренкінгів (ранжирування) ЮФ у конкурентному середовищі в розрізі певного показника діяльності [11].

Лідери в окремих галузевих практиках визначаються на основі досліджень того ж видавництва *Ukrainian Law Firms 2015. A Handbook for Foreign Clients*. Важливою складовою дослідження є визначення найбільших публічних проєктів, які супроводжували ЮФ протягом досліджуваного періоду, за винятком тих, інформація про які надавалася на умовах конфіденційності.

Важливу інформацію для українського юридичного бізнесу містить національне рейтингування юристів. Воно базується на щорічному всеукраїнському дослідженні якості надання юридичних послуг «Вибір клієнта. Топ-100 найкращих юристів України». Позиціонується як об'єктивний український довідник-посібник для українського бізнесу, сформований самими представниками бізнесу.

Методологія дослідження розроблена «Юридичною газетою» і ґрунтується на анкетуванні споживачів юридичних послуг — представників українського та міжнародного бізнесу. Останнім надається перелік юридичних практик, у яких їм, виходячи з власного досвіду, пропонується назвати імена найкращих юристів України. Після отримання та обробки даних (шляхом математичного обчислення кількості голосів) формується список із 100 найкращих юристів, які за результатами анкетування набрали найбільшу кількість балів. Сам список подається за алфавітним принципом.

У 2014 р. опитування проводилося партнером проєкту — дослідницькою компанією NOKs fishes. Об'єктами дослідження було обрано підприємства, що увійшли до рейтингів, складених бізнес-виданнями України: «Forbes-

Україна», «Delo.ua». Загалом конфіденційні відповіді в порядку зворотного зв'язку надійшли від корпоративних юристів понад 2000 українських та міжнародних підприємств та керівників компаній, які співпрацюють із вітчизняними ЮФ та локальними офісами міжнародних юридичних компаній. У складовому співвідношенні: із 100% анкет — 84% заповнено юристами, 16% — керівниками підприємств [12].

Висновки. Основна мета конкурентної діагностики полягає у кращому розумінні планів і прийомів роботи конкурентів фірми, уточненні її конкурентних переваг і КСП, розробленні такої конкурентної стратегії, яка дає можливість досягти кращих ділових результатів порівняно з конкурентами. Конкурентна діагностика орієнтована на майбутнє ЮФ і має стати складовою конкурентного стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту : наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. — Х. : Право, 2014. — 204 с.
2. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко. — Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. — 240 с.
3. Менеджмент юридичної фірми [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко, І. А. Вовк, О. В. Овсієнко. — Х. : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. — 135 с. — Режим доступу : <http://library.nulau.org.ua>.
4. Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Є. О. Діденко, А. Г. Ткаченко // Технології та дизайн. — 2014. — № 4 (13). — Режим доступу: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Didenko2015052215.pdf.
5. Nexis [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nexis.com/auth/signonform.do?localeParams=en_US_ukBusiness; <http://www.lexisnexis.com/en-us/home.page>.
6. Руженцева Є. PROект року [Електронний ресурс] / Є. Руженцева // Укр. юрист. — 2014. — № 11. — Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/787>.
7. Дугинова Н. Юридичний маркетинг — зона кабінетних досліджень [Електронний ресурс] / Н. Дугинова. — Режим доступу: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-897>.
8. Нікітіна, І. Фінансовий квест [Електронний ресурс] / І. Нікітіна // Укр. юрист. — 2013. — № 4. — Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/394>.
9. Шерстюк В. Новий формат. Послуги Due diligence включають не лише юридичний аудит [Електронний ресурс] / В. Шерстюк // Консалтинг в Україні. Єдиний журнал про консалтинг. — Режим доступу: http://consulting-ua.com/wp-content/uploads/2012/10/08-09-2007_newfl.doc.

10. Участие юридической фирмы в рейтингах: маркетингу на заметку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://365communications.com/2015/04/28/uchastie-uridicheskoi-firmi-v-reitingah>.
11. 50 ведущих юридических фирм Украины 2015 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://top50.com.ua/ru/2015>.
12. Осмоловська О. Клієнтський вибір – ТОП-100 найкращих юристів України 2014 [Електронний ресурс] / О. Осмоловська. – Режим доступу: <http://jur-gazeta.com/publications/actual/klientskiy-vibir--top100-naykrashchih-yuristiv-ukrayini2014.html>.

REFERENCES

1. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S. (2014). Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu. Kharkiv: Pravo.
2. Shevchenko L. S., Torkatyuk V. I., Kizim N. A., Shutenko A. L. (2008). Konkurentnaya diagnostika firmy: kontseptsiya, sodержanie, metody. Kharkov: «INZHEK».
3. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S., Vovk I. A., Ovsienko O. V. (2013). Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekt lektsii. Kharkiv: NU «Yurydychna akademiya Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Retrieved from: <http://library.nulau.org.ua>.
4. Didenko Ye. O., Tkachenko A. H. (2015). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu yurydychnoi kompanii na osnovi vyznachennia kliuchovykh factoriv uspihу v umovakh nasychenoho konkurentnoho seredovyshcha. Retrieved from: http://knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Didenko2015052215.pdf.
5. Nexis. Retrieved from: http://www.nexis.com/auth/signonform.do?localeParams=en_US_ukBusiness; <http://www.lexisnexis.com/en-us/home.page>.
6. Ruzhentseva Ye. (2014). PROekt roku. Ukrainskyi yuryst. 11. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/787>.
7. Duhynova N. Yurydychnyi marketynh – zona kabinetnykh doslidzhen. Retrieved from: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-897>.
8. Nikitina I. (2013). Finansovyi kvest. Ukrainskyi yuryst. 4. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/394>.
9. Sherstyuk V. (2007). Novyi format. Posluhy Due diligence vklyuchayut ne lyshe yurydychnyi audit. Kosaltynh v Ukraini. Yedynyi zhurnal pro konsaltynh. Retrieved from: http://consulting-ua.com/wp-content/uploads/2012/10/08-09-2007_newf1.doc.
10. Uchastie yuridicheskoy firmy v reytingakh: marketologu na zametku. Retrieved from: <http://365communications.com/2015/04/28/uchastie-uridicheskoi-firmi-v-reitingah>.
11. 50 vedushchikh yuridicheskikh firm Ukrainy 2015 goda. Retrieved from: <http://top50.com.ua/ru/2015>.
12. Osmolovska O. (2014). Klientskiy vybir – TOP-100 naikrashcheykh yurystiv Ukrainy 2014. Retrieved from: <http://jur-gazeta.com/publications/actual/klientskiy-vibir--top100-naykrashchih-yuristiv-ukrayini2014.html>.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2015.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

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

**КОНКУРЕНТНАЯ ДИАГНОСТИКА ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ:
МИРОВАЯ ПРАКТИКА И ЕЕ ВНЕДРЕНИЕ В УКРАИНЕ**

Раскрыто содержание понятий «конкурентная диагностика» и «конкурентоспособность фирмы». Аргументированы особенности определения уровня конкурентоспособности юридической фирмы путем использования аналитических продуктов; анализа финансовых показателей деятельности; позиционирования в международных и национальных рейтингах. Проанализирована методика оценивания индивидуальной конкурентоспособности украинских юристов.

Ключевые слова: юридическая фирма, конкурентная диагностика, конкурентоспособность юридической фирмы, рейтинг юридической фирмы.

L. S. SHEVCHENKO

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

**COMPETITIVE DIAGNOSTICS OF A LAW FIRM:
THE WORLD EXPERIENCE AND ITS IMPLEMENTATION
IN UKRAINE**

Problem setting. A modern law firm (LF) always competes with other participants of a legal services market and requires knowledge of methods and procedures of competitive diagnostics on the part of each partner and lawyer.

Recent research and publication analysis. In Ukraine, issues of competitiveness of firms are examined by Z. M. Borysenko, I. Z. Dolzhanskyi, M. O. Kyzym, and S. M. Klymenko. However, there is lack of papers dedicated to methods of evaluation of law firm competitiveness.

Paper objective. The article objective is to analyze the sense, the main forms, and methods of competitive diagnostics and to determine a competitiveness rate of a law firm.

Paper main body. In the wide sense, law firm competitive diagnostics is referred to as economic evaluation of the firm economic activity under conditions of increasing competition. In the narrow sense, the diagnostics is the practical activity related to determination of a competitiveness rate of each business entity, systematic collection and processing information about a business on the whole, evaluation of the current state of a firm and its rivals; prevention of threats for competition; development of measures aimed at decrease of negative consequences of competition, and application of a competitive mechanism for further development of a firm.

The main objects of the law firm competitive diagnostics are as follows: competition in the legal services business, its types, methods, and a mechanism; competitive advantages of law firms and their sources; law firm competitiveness in a target market.

It is expedient to apply all known forms of organizing competitive diagnostics, i.e. analytical, expert, and imitational ones, in the legal services business. Express diagnostics and complex competitive diagnostics of a law firm are also important.

The author considers the main methodical approaches to determination of a competitive rate of a LF: application of special analytical products and databases; analysis of figures of the economic activity, using *due diligence* instruments; positioning of a LF in international rankings (Chambers Global, The Legal 500, Best Lawyers International, Who is Who Legal, etc.) and national rankings («50 leading law firms of Ukraine»); determination of individual competitiveness of lawyers.

Conclusion of the research. The main purpose of carrying out the competitive diagnostics consists in substantiation of competitive advantages and competitiveness of the firm and development of an effective competitive strategy.

Short Abstract for an article

Abstract. The article defines the sense of concepts «competitive diagnostics» and «firm competitiveness». The author substantiates peculiarities of determination of a competitiveness rate of a law firm due to application of analytical instruments, analysis of financial indices of the activity, positioning in international and national rankings. The author has analyzed procedures of evaluation of individual competitiveness of Ukrainian lawyers.

Key words: law firm, competitive diagnostics, law firm competitiveness, law firm ranking.