

© Буднікевич І.М., Черданцева І.Г., 2014
 Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, Чернівці

ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЯК ІННОВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

Розглянуто доцільність, можливості та напрямки застосування стратегічних підходів у діяльності юридичних фірм різних розмірів, які функціонують на регіональному рівні. Визначені компоненти середовища формування стратегій суб'єктів регіонального ринку юридичних послуг, описані типи стратегій зростання, конкурентних стратегій юридичних фірм. Акцентовано увагу на дослідженні стратегії диференціації як найбільш розповсюдженому виді конкурентної стратегії на регіональному ринку юридичних послуг та стратегії ринкової ніші як найбільш ризикової. Розроблені рекомендації щодо вибору тієї чи іншої стратегії керівництвом юридичної фірми.

Ключові слова: суб'єкти ринку юридичних послуг, регіональний ринок юридичних послуг, стратегія, середовище формування стратегій, стратегія юридичних фірм, стратегії зростання, конкурентні стратегії, стратегія диференціації, нішова стратегія.

Постановка проблеми. Зростання конкуренції на регіональних ринках, у тому числі ринку юридичних послуг, унаслідок регіональної експансії філій, представництв, департаментів крупних гравців, актуалізує наявність у суб'єктів даного ринку обґрунтованої, чіткої та прозорої стратегії розвитку. Сьогодні тільки крупні гравці ринку юридичних послуг використовують технології стратегічного управління, декларують принципи корпоративної культури, впроваджують клієнтоорієнтовані підходи, використовують маркетингові інструменти. Фахівці ринку юридичних послуг [13] відзначають, що в силу обмеженості трудових ресурсів, задіяних у сфері маркетингу (статистично в маркетингових підрозділах українських юридичних компаній працюють від 1 до 3 чоловік), класичні функції зазначених підрозділів в усіченому вигляді розподіляються між маркетинговими фахівцями. Ще гірша ситуація в регіонах, у керівників регіональних юридичних компаній досить часто, відсутній інтерес та досвід розробки та реалізації стратегій розвитку, немає навичок роботи з інструментами стратегічного аналізу, не передбачені витрати на аутсорсинг маркетингових послуг.

Сьогодні економічна та маркетингова складова не внесені до нормативного блоку підготовки фахівців з права. Тобто майбутні адвокати, майбутні юридичні консультанти, ні майбутні працівники податкової поліції і навіть майбутні спеціалісти у галузі економічних злочинів у обмеженому обсязі вивчають економіку, менеджмент, маркетинг, хоча їхня діяльність безпосередньо пов'язана з цими дисциплінами. Відсутність освіти і професійних навичок у юристів у економічній сфері, приводить не тільки до того, що вони не мають чіткого уявлення про те, як розробляти та реалізувати стратегії й тактики своєї діяльності, будувати рекламну політику, формувати бізнес-мережу, відстежувати ситуацію на ринку, але й до зниження кваліфікації у сфері господарського, фінансового та корпоративного права.

На перший погляд, суб'єктам регіонального ринку не потрібна ґрунтовна стратегія розвитку юридичних послуг, адже більшість з них функціонує у формі індивідуального

підприємництва чи невеликих фірм, які орієнтуються на досить вузький сегмент місцевого ринку. І якщо поточне становище фірми влаштовує її власників, то його можна підтримувати суто операційними інструментами, лише незначно коректуючи та реалізуючи короткострокові операційні цілі. Однак, як зазначає практикуючий фахівець з маркетингу адвокатських компаній І.Канайкіна [5], сучасна юридична фірма не може покладатися тільки на операційну ефективність. Незалежно від зусиль менеджменту щодо оптимізації витрат, утримання поточного стану та захоплення нових ринків, стандартні схеми ведення бізнесу легко копіюються, що надалі призводить до падіння рентабельності інвестицій і, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності. Стратегія розвитку регіональної юридичної фірми, хоча б на середньострокову перспективу, додає їй унікальність, засвідчує її серйозність, демонструє високу кваліфікацію топ-менеджменту, допомагає співробітникам зрозуміти в якому напрямку і як відбувається розвиток і чи варто прийняти рішення про «міграцію» в іншу компанію, або ліпше продовжувати працювати на даній фірмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вплив на дослідження економічних, управлінських, маркетингових проблем суб'єктів ринку юридичних послуг мають праці із загальної теорії стратегічного управління зарубіжних [1; 3; 11; 12; 14; 20] та вітчизняних авторів [4; 6; 12; 23]. Основні закономірності формування регіональних ринків, особливості розробки стратегій їх суб'єктами розглядаються в дослідженнях В.Копитко (агропромисловий ринок) [7], І.Немцевої (ринок освітніх послуг) [13], У.Садової, Л.Семів (ринок праці) [16], І.Шевчук та З.Герасимчук (ринок медичних послуг) [23], Д.Стеченко (регіональні ринки рекреаційно-туристичних послуг) [18] та інших.

Проте питання менеджменту, маркетингу, оперативного та стратегічного управління суб'єктів ринку юридичних послуг (як на регіональному, так і на національному рівні) у теоретичних працях вітчизняних учених висвітлені недостатньо. Іноземні автори більш активні у вивченні специфіки функціонування ринку юридичних послуг та його суб'єктів [24; 25; 26]

систематично розглядаючи стратегії, конкурентні переваги та маркетингові інструменти їх реалізації.

Водночас економічні та маркетингові проблеми ринку юридичних послуг є предметом усебічного обговорення на форумах, симпозиумах, конференціях, семінарах, зустрічах вітчизняних правників. Серед найбільш обговорюваних тем: тенденції розвитку ринку юридичних послуг, асортимент юридичних послуг та їх якість, репутація та бренд юридичних фірм, заходи паблік релейшнз, системи мотивації працівників, цінова та комунікаційна політика, інструменти залучення та утримання клієнтів тощо.

Постановка завдання. Метою даної статті є вивчення особливостей застосування стратегічних підходів у діяльності регіональних юридичних фірм в умовах активного впливу чинників ринкового середовища.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах динамічного розвитку вітчизняного юридичного ринку успіх більшості юридичних фірм залежить не тільки від індивідуальної професійної майстерності її спеціалістів, а й від грамотної стратегії, тактики та узгодженості їх дій у вирішенні ключових питань для розвитку фірми. Як зазначає В. Крец, стратегічне бачення юридичній фірмі потрібне для того, щоб керівництво, власники та учасники юридичної практики як бізнес-єдиниці змогли б відповісти на питання, навіщо вони хочуть займатися проектом «юридична фірма» на середньострокову та довгострокову перспективу [8].

Передумовою впровадження стратегічних підходів у діяльність юридичної фірми має стати оцінка поточного стану, або повноцінна діагностика її діяльності. Аналізуючи внутрішню структуру, поточну клієнтську базу, зіставляючи себе з конкурентами, опитуючи ключових співробітників і клієнтів, керівництво юридичної фірми може окреслити основні засадничі параметри та принципи існування юридичної компанії, що визначають її поточну діяльність і перспективи подальшого функціонування. При цьому, чим більш структурованою виявляється така діагностика, чим більше параметрів підлягає аналізу та врахуванню в процесі її проведення, тим легше керівникам фірм вдасться визначити, яких змін і яких відчутних цілей команда може добитися протягом найближчого періоду та у перспективі декількох років. Але при цьому досвід підказує, що у керівників вітчизняних юридичних фірм не завжди вистачає часу і сміливості послідовно проводити подібну діагностику. Адже для цього потрібно відмовитися від створення і підтримки ілюзій і стереотипів, які склалися за роки роботи фірми.

Використання стратегічних підходів у діяльності юридичних компаній можна позначити як зіставлення бачення майбутнього фірми з її поточним станом за кількома ключовими характеристиками. У результаті цього процесу виробляються, по-перше, цілі (відчутні, досяжні, реалістичні, вимірні, прив'язані до певних показників і строків виконання – від одного до п'яти років), а по-друге, засоби досягнення цих цілей.

Досить вагомою передумовою впровадження стратегічного підходу, який, на жаль, нерідко випадає з виду керівників фірм, є аналіз тих чинників – внутрішніх і зовнішніх, які можуть вплинути на рух до поставленої мети. Посилення конкуренції на вітчизняному ринку свідчить, що юридична фірма не зможе реалізувати свої цілі внаслідок активності конкурентів, впливу загальних економічних і соціальних трендів, зміни законодавства, стану ринку, культури споживання послуг, якості функціонування державного апарату та безлічі інших чинників.

Стосовно певного суб'єкта регіонального ринку прийнято розрізняти: зовнішнє середовище, середовище оточення, внутрішнє оточення, що представлено самим суб'єктом, наприклад юридичною фірмою. Хоча багато дослідників спрощують цю структуру до внутрішнього та зовнішнього середовищ. Ми пропонуємо розглядати структуру чинників, які впливають на суб'єкт регіонального ринку, як багаторівневу сукупність факторів внутрішнього середовища та зовнішнього середовища, структуруючи останнє на макро-, мезо- та мікросередовище (рис.1).

Загальноринкові фактори, або фактори макросередовища, не підлягають контролю окремого суб'єкту регіонального ринку і включають міжнародні, політико-правові, економічні, демографічні, національні, соціокультурні, науково-технічні фактори. Для їх дослідження доцільний метод моніторингу, який передбачає систематичне спостереження за станом зовнішнього середовища організації з метою інформаційної підтримки управлінських рішень, контролю процесів діяльності, попередження небажаних відхилень найважливіших параметрів середовища, виявлення тенденцій динаміки та корекції напрямів розвитку. Уплив зовнішніх чинників на регіональний ринок загалом, конкретний ринок та організацію зокрема, може бути як прямим, так і опосередкованим, але в більшості випадків запобігти цьому впливові немає змоги.

Мезосередовище представлено регіональним економічним, соціальним та нормативно-правовим простором – комплексом політичних, соціально-культурних, наукових, освітніх, економічних інститутів (державних і недержавних, офіційних і неофіційних). Суб'єкти регіональних ринків, наприклад суб'єкти ринку юридичних послуг приймають активну участь в соціально-економічних процесах, мають взаємозв'язки, взаємозалежать один від одного та від регіональної політики, але достатньо автономні, що актуалізує проблему вивчення взаємовпливу та взаємодії з місцевою владою, громадськими організаціями та бізнес-сектором.

Чітко визначити місце та чинники мезосередовища неможливо. Мезосередовище включає регіональні чинники як макро-, так і мікросередовища, адже, наприклад, той же вплив культури та менталітету здійснюється як на національному, так і на регіональному рівні. Активно впливають на стратегії суб'єктів регіональних ринків традиції регіональної економічної та соціальної системи, регіональна освітня система, кадрове забезпечення

регіональних ринків, демографічна ситуація в регіональних галузевих кластерах; діяльність регіоні, професійна культура партнерів у інших операторів регіональних ринків тощо.

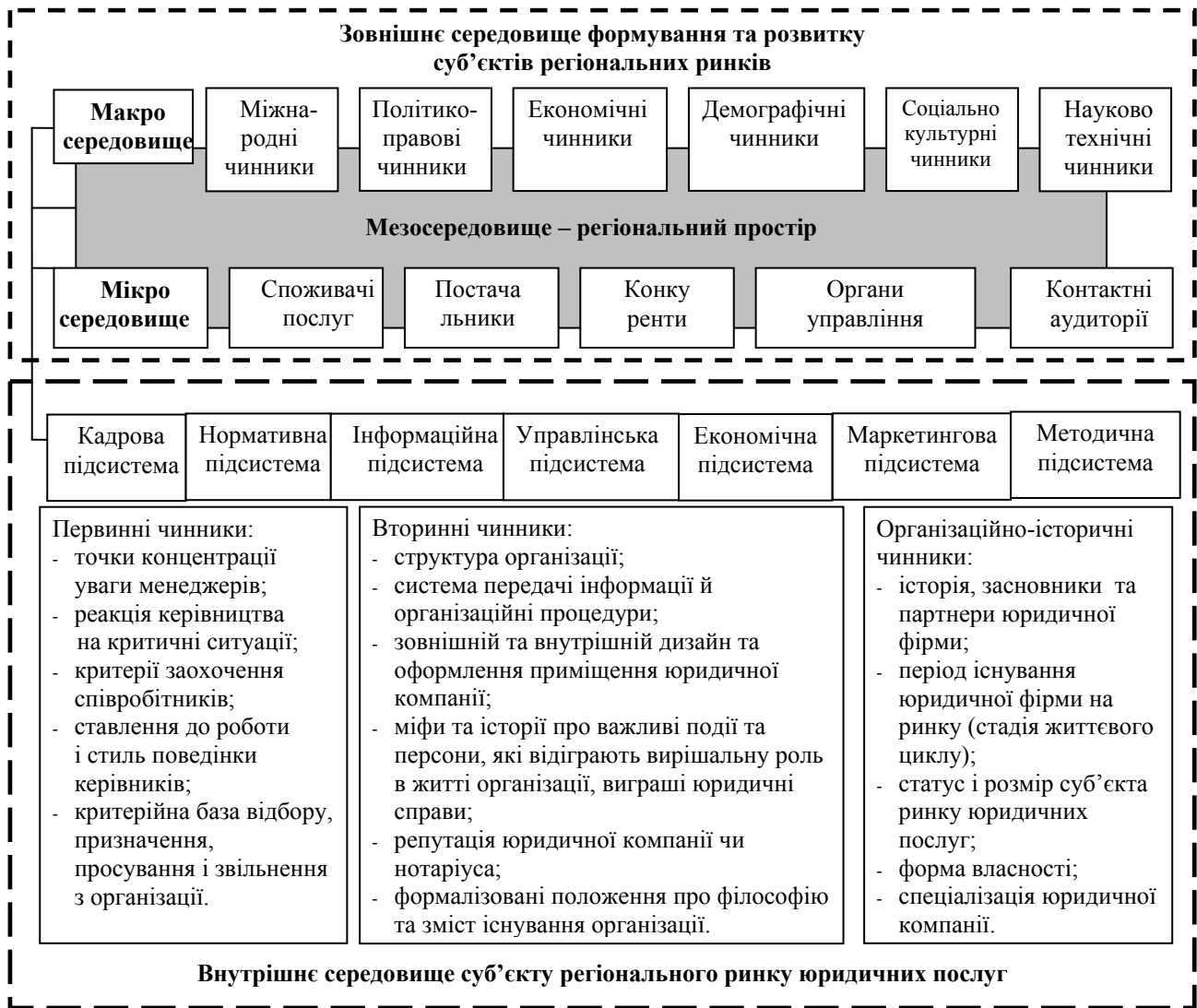


Рис.1. Середовище формування стратегій суб'єктів регіонального ринку юридичних послуг

Джерело: адаптовано І. Крупенною за власною схемою поданою у [13]

При дослідженні мікросередовища («середовище завдань», «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу») аналізується вплив тих юридичних і фізичних осіб, які мають певні відносини з суб'єктами ринку у процесі його діяльності в регіональному просторі. Ці чинники безпосередньо стосуються організації та її можливостей і тому, певною мірою, потрапляють під її вплив.

При цьому досить поширена думка, що впровадження стратегічних підходів є актуальним лише для великих юридичних компаній. На нашу думку, важливість застосування стратегічних підходів для невеликих регіональних фірм особливо проявляється внаслідок тих ризиків, під які більше підпадають малі юридичні фірми, а також внаслідок тих переваг, які невелика практика може реалізувати, обмежуючи свою діяльність визначеним регіоном.

Невеликі регіональні фірми більш чутливі до змін попиту, оскільки їм важко підтримувати добре диверсифіковану та солідну клієнтську базу, що

складається з великих і стабільних компаній-клієнтів. При цьому малі регіональні юридичні фірми менше приділяють увагу власному корпоративному іміджу в очах клієнтів. Досвід вітчизняного юридичного ринку показує, що відверті фінансові провали в поточній практиці особливо болісно впливають саме на невеликі юридичні практики, яким не вдається сформувати серйозну фінансову страхову підтримку. У такій ситуації невелика регіональна фірма нерідко повторює хвилеподібні злети і падіння у своїй діяльності. Як наслідок, керівники категорично відмовляються бачити і виправляти сформовані, подекуди помилкові, стереотипи в управлінні своєю практикою, які караються очікуваними або несподіваними змінами на ринку.

Водночас невеликі регіональні фірми можуть проявити більше гнучкості в розвитку, вони обтяжені меншими витратами, можуть більш оперативно переорієнтувати свою «продуктову лінійку» відповідно до специфіки регіонального попиту. Крім того, вони допускають менш

формалізовану процедуру обговорення та розробки інноваційних рішень, є більш керованими, навіть якщо це управління здійснюється в ручному режимі. Ці переваги створюють особливі можливості в процесі розробки та реалізації стратегії розвитку таких фірм у межах регіону їх функціонування.

Одночасно, відсутність гнучкості у великих юридичних фірм міжрегіонального та національного рівнів висуває перед останніми інші гострі питання, та іншим чином спонукає до розробки стратегії: зміни в зовнішньому середовищі можуть залишити неперспективними цілі напрямки сформованих практик. Тому періодична діагностика стану поточної діяльності фірми та постійний моніторинг середовищних чинників з огляду на специфіку, розміри та сферу охоплення юридичних компаній дають можливість для більш адекватного застосування конкретних функціональних стратегій у їх діяльності для подальшого перспективного розвитку.

Найбільш привабливі для розвитку діяльності на регіональному рівні стратегії зростання бізнесу юридичні фірми. Практика показує, що широкого застосування набули чотири типи таких стратегій: стратегія органічного зростання; стратегія злиття і поглинання; стратегія створення альянсів, мереж і спільних товариств; стратегія приєднання до міжнародних організацій.

Перші дві з них є полярними по відношенню одна до одної з погляду швидкості росту і властивих стратегії ризиків [9]. Стратегія органічного зростання, будучи найменш ризикованою, передбачає відносно повільне збільшення обсягів бізнесу шляхом розвитку окремих напрямків і зростання кваліфікації фахівців за рахунок власних сил. Стратегія злиттів і поглинань, навпаки, найбільш ризикована, однак вона дозволяє за короткий час суттєво посилити частку фірми на існуючих сегментах ринку юридичних послуг, а також вийти на нові регіональні ринки.

Дві інші стратегії – проміжні та покликані забезпечити більш швидке зростання фірми, але без ризиків, притаманних стратегії злиття та поглинань. Створення альянсів, мереж і спільних товариств з іншими фірмами – менш формальний тип союзу юридичних компаній і дозволяє посилити позиції учасниць альянсу за рахунок об'єднання і доповнення зусиль у різних галузях, як правило обмежуючись певними регіональними межами. Стратегія приєднання до міжнародних організацій незалежних юридичних фірм дозволяє отримати доступ до інших регіональних ринків, а також доповнити свій портфель послуг новими напрямками за рахунок співпраці з фірмами-учасницями організації.

Доволі часто юридичні фірми для досягнення стратегічних цілей використовують уміло поєднання різних стратегій зростання. Це дозволяє максимізувати перевагу кожної з них, а також знизити ризики, притаманні різним стратегіям зростання.

Поряд зі стратегіями зростання у стратегічному портфелі сучасних юридичних фірм запорукою стійкості ведення юридичної практики у динамічному ринковому середовищі є

використання конкурентних стратегій, які передбачають розробку таких дій, які б забезпечували фірмі не тільки надійний захист від конкурентів, а й створювали б стійку конкурентну перевагу, тобто активно використовували ті чинники, які формують на ринку таку ситуацію, коли клієнти віддають перевагу юридичним послугам даної фірми, а не пропозиціям конкурентів, що забезпечує загальне підвищення ефективності та прибутковості юридичної практики [2]. Уміло використовуючи конкурентні переваги, фірма може реалізувати один з наступних видів конкурентної стратегії [19]: стратегія низьких витрат, стратегія диференціації; стратегія ринкової ніші; стратегія оптимальних цін.

Стратегія низьких витрат – передбачає максимально можливе зниження витрат виробництва і реалізації юридичних послуг, що дозволяє залучити максимально можливу кількість клієнтів. Стратегія низьких витрат може стати основним методом боротьби лише на тих ринках, де юридичні послуги є стандартними і не підлягають диференціації, наприклад, подібна стратегія доволі часто використовується у сфері нотаріату.

При цьому зазначимо, що реалізація конкурентної стратегії низьких витрат на вітчизняному ринку юридичних послуг в даний період звелася до цінової боротьби, що орієнтується нерідко лише на платоспроможність клієнта. Це негативно позначилося на ринку в цілому, оскільки така ситуація поставила під сумнів цінність і ціну надаваних раніше юридичних послуг: Отже, стан ринку юридичних послуг переживає сьогодні певний «стан цінової війни», оскільки цінова конкуренція обертається не тільки ризиками всередині юридичної спільноти (коли не тільки прості юридичні послуги починають конкурувати за ціною, але і послуги, які вимагають високої кваліфікації, втрачають свою цінність у ціновій боротьбі за клієнта), але також і для клієнтського співтовариства, підвищуючи ймовірність покупки клієнтом неякісної юридичної послуги.

Для усунення даної тенденції регіональним юридичним компаніям, які пропонують стандартні юридичні послуги, доцільніше застосовувати конкурентну стратегію оптимальних витрат, яка орієнтується на оптимальне поєднання низьких витрат і диференціації. Стратегія оптимальних витрат, заснована на наданні клієнту пропорційно більшій цінності за пропорційно більшими коштами. Вона передбачає стратегічну орієнтацію на низькі витрати й одночасно надання клієнту можливого набору додаткових цінностей від мінімально прийняттого рівня якості юридичної послуги до її максимального рівня. Стратегічна мета полягає в прагненні стати надавачем юридичної послуги з низькими витратами і значно відмінними від конкурента характеристиками. Стратегія дає юридичній фірмі можливість гнучкого маневрування на ринку як за якісними параметрами, так і за рівнем витрат.

Найбільш розповсюдженим видом конкурентної стратегії на ринку юридичних послуг є стратегія диференціації, яка передбачає надання

послугам юридичної компанії специфічних рис, що відрізняють їх від послуг конкурентів. Стратегія диференціації найбільш ефективна для регіональних юридичних ринків, де клієнтські запити і переваги різноманітні та не задовольняються стандартним набором юридичних послуг. Щоб така стратегія була успішною, юридична фірма повинна ретельно вивчити запити та поведінку існуючих і потенційних клієнтів. При цьому повинні пропонуватися такі ознаки диференціації, які відповідають запитам клієнтів, цінуються ними або такі, що запам'ятовуються. Конкурентна перевага з'являється тільки тоді, коли досить велика кількість клієнтів зацікавлена у пропонованих ознаках диференціації. Завдяки успішній диференціації юридична фірма може встановити підвищену ціну на свої послуги. Напрямами такої диференціації можуть стати визначний професіоналізм спеціалістів юридичної фірми, високий репутаційний рейтинг юридичної компанії (як неформальний, так і встановлений офіційними рейтинговими програмами), унікальність та специфічність «продуктової лінійки» юридичних послуг, що пропонуються даною фірмою тощо. В юридичній практиці таку стратегію часто називають стратегією «блакитного океану» (конкуренція на основі створення інновації цінності), на противагу стратегії «червоного океану» (жорстка конкуренція, межі визначені, правила гри відомі) [21]. На думку фахівців юридичного ринку [17], при цій стратегії «можна створювати свої правила і не витрачати енергію на боротьбу, сконцентрувавшись власне на справі».

Стратегію диференціації для регіональних юридичних компаній доцільно проводити тільки тоді, коли витрати на її проведення перебиваються доходами від її реалізації або коли чітко ідентифікована група клієнтів для якої нова «ексклюзивна» послуга матиме реальну цінність. Диференціація може бути невдалою, коли клієнти не бачать унікальності сформованої пропозиції або якщо підхід до диференціації може бути легко скопійований фірмами –конкурентами.

Сфокусована стратегія (або стратегія ринкової ніші) – зорієнтована на клієнтів з особливими потребами також може забезпечити юридичній фірмі «блакитний океан», «який об'єднуватиме і цінність послуги, і підхід до її надання» [17]. Сфокусована стратегія полягає в орієнтації лише на певний вузький сегмент або нішу ринку, які можуть бути визначені виходячи з географічних параметрів, регіональної специфіки, рівня доходу клієнтів, вимог до рівня обслуговування тощо. При цьому мета юридичної фірми полягає в тому, щоб запропонувати найкращий юридичний супровід клієнтів на даному ринковому сегменті. Прикладом застосування сфокусованих стратегій регіональними юридичними фірмами є спеціалізація на одній галузі (або навіть підгалузі) права, наприклад, юридичний супровід питань комерційної нерухомості, захист інтересів клієнтів у галузі банківського права або вирішення сімейних майнових спорів тощо.

Зазначимо, що реалізація сфокусованої стратегії регіональними юридичними фірмами може бути пов'язана з такими ризиками: завжди є можливість посилення рівня конкуренції у

сегменті; існує об'єктивна небезпека, що вимоги і переваги клієнтів обраного сегменту можуть поширюватися на весь регіональний ринок; сегмент в процесі розробки його юридичною фірмою може підвищити рівень своєї привабливості для конкурентів.

Загалом реалізація конкурентних стратегій на вітчизняному ринку юридичних послуг у даний період звелася до цінової боротьби, що орієнтується нерідко лише на платоспроможність клієнта. Це негативно позначилося на ринку в цілому, оскільки така ситуація поставила під сумнів цінність і ціну надаваних раніше юридичних послуг: Отже, стан ринку юридичних послуг переживає сьогодні певний «стан цінової війни», оскільки цінова конкуренція обертається не тільки ризиками всередині юридичної спільноти (коли не тільки прості юридичні послуги починають конкурувати за ціною, але і послуги, які вимагають високої кваліфікації, втрачають свою цінність у ціновій боротьбі за клієнта), але і для клієнтського співтовариства, підвищуючи ймовірність покупки клієнтом неякісної юридичної послуги.

Загалом ефективність реалізації проаналізованих нами видів стратегій у діяльності регіональних юридичних фірм залежить у першу чергу від зміни пріоритетів у діяльності юридичних фірм, коли замість прагнення збільшення прибутковості юридичної практики зусилля керівництва регіональних юридичних компаній будуть сфокусовані на впровадженні клієнтоорієнтованого підходу із прицілом на планомірний сталий розвиток діяльності. Для цього керівництву юридичних компаній доцільно зосередити свої зусилля на :

- більш якісному визначенні цільової спрямованості своїх послуг для тієї чи іншої клієнтської групи;
- більш продуманому (через призму запропонованої клієнтам цінності) позиціонуванні продуктів і фірми в цілому;
- більш ефективній організації процесу надання послуг з метою створення та підтримки конкурентних переваг;
- об'єднанні зусиль зі створення більш сприятливої репутації професії юриста в очах клієнтів тощо.

Висновки. Узагальнюючи викладене, зазначимо, що при виборі тієї чи іншої стратегії, фірма повинна керуватися тими цілями, які вона ставить перед собою. Крім цього, такий вибір зазвичай має бути обумовлений зіставленням і оцінкою сукупності чинників: темпи можливого зростання, витрати на реалізацію стратегії та передбачувані вигоди, ризики, пов'язані з втратою клієнтів і незалежності фірми тощо.

При цьому передумовою впровадження стратегічних підходів у діяльність регіональних юридичних компаній має стати підвищення маркетингової активності юридичних фірм, яке чітко простежуються при аналізі чинників середовища, визначенні потенційних можливостей та загроз, що пов'язані із функціонуванням регіональних ринків, спробі більш якісно підкреслити конкурентні переваги юридичних фірм і послуг, якими ними пропонуються та

загальному підборі ефективних маркетингових інструментів, що забезпечують можливість реалізації тих стратегій існування та розвитку регіональних юридичних компаній, які

найбільшою мірою адекватні викликам динамічного ринку юридичних послуг на сучасному етапі його функціонування.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф: пер. с англ. О. Летун. – СПб.: Питер Пресс, 2009. – 344 с.
2. Ведущие операторы рынка юридических услуг региона приняли участие в III-м ежегодном Юридическом Форуме Сибири [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.legalstudies.ru/forum-sibir.htm>
3. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский – М.: Гардарики, 2002. – 272 с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П.Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 439 с..
5. Канайкина И. Стратегия юридической фирмы: рекомендации по разработке / И. Канайкина // LEGAL SUCCESS. – 2012. – №1 (Январь-Март 2012). – С.8-11.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2006.–366 с.
7. Копитко В. Регіональні особливості розвитку агропромислового комплексу України 2006 года / Автореф. дис... д-ра экон. наук: 08.10.01 / В.І. Копитко; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2006. – 46 с.
8. Крец В. Курс корабля «Стратегия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.legal-business.ru/archive-09-2009>
9. Лако М. Преимущества и недостатки различных стратегий роста [Электронный ресурс] / М. Лако // Юридический бизнес. – 2008. – № 2. - Режим доступа: <http://www.legal-business.ru/legal-community/157>
10. Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры / Е.В. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
11. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 684 с.
12. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В.Д.Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2002. – 557 с
13. Немцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: Монографія / І. А. Немцева. – Чернівці : Рута, 2012. – 300 с.
14. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М.Портер ; пер. с англ. – СПб. – М. – К. : Вильямс, 2000. – 495 с.
15. 50 ведущих юридических фирм Украины 2013 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pravo.ua/top50issue.php>
16. Садова У. Регіональні ринки праці: аналіз та прогноз / У.Садова, Л.Семів; під. ред. М.І. Долішнього. – Львів: Друк, 2000. – 264 с.
17. Сваткова Д. Конкурентна протитвага / Дар'я Сваткова // Український юрист. – 2013. – №07-08.
18. Стеченко Д.М. Регіональні ринки рекреаційно-туристичних послуг: суть і фактори формування / Д.М.Стеченко, О.Г. Розметова // Галицька академія. Наукові вісті Інституту менеджменту та економіки. №1(5). – Івано-Франківськ, 2004. – С.62-67.
19. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. / А.Томпсон. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
20. Чан Ким У. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. / У.Чан Ким, Рене Моборн. М.: НИРО, 2005. – 272 с.
21. Шершньова З.Е. Стратегічне управління : підручник / З.Е.Шершньова, С.В.Оборська – К.: КНЕУ, 2006. – 699 с.
22. Шевчук І.Б. Регіональна політика розвитку ринків медичних послуг : напрямки формування та реалізації : монографія / З. В. Герасимчук, І. Б. Шевчук ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : Надстир'я, 2009. – 200 с.
23. Beringer G. Profit per equity partner as a measure of success [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.allenoverly.com/>
24. Mayson S. Law firm strategy. Competitive advantage and valuation. Oxford University Press. 2007
25. Spitzer D. Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success. AMACOM. 2007/ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://goo.gl/uH8T6>

Аннотация

Ірина Буднікевич, Ірина Черданцева

ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ КАК ИННОВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪКТОВ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Рассмотрена целесообразность, возможности и направления стратегических подходов в деятельности юридических фирм различных размеров, которые функционируют на региональном уровне. Определены компоненты среды формирования стратегий субъектов регионального рынка юридических услуг, описаны типы стратегий роста, конкурентных стратегий юридических фирм. Акцентировано внимание на исследовании стратегии дифференциации как наиболее распространенном виде конкурентной стратегии на региональном рынке юридических услуг и стратегии рыночной ниши как наиболее рискованной. Разработаны рекомендации по выбору той или иной стратегии руководством юридической фирмы.

Ключевые слова: субъекты рынка юридических услуг, региональный рынок юридических услуг, стратегия, среда формирования стратегий, стратегия юридических фирм, стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегия дифференциации, нишевая стратегия.

Summary

Iryna Budnikevych, Iryna Cherdantseva

THE USING OF STRATEGIC APPROACHES AS INNOVATION OF ACTIVITIES OF SUBJECTS OF THE JURISTIC SERVICES MARKET

The paper considers appropriateness, the possibilities and directions of strategic approaches in the law firms of different sizes that operate at the regional level. The components of the formation of business strategies of the regional market of legal services are identified; the types of growth strategies and competitive strategies of law firms are described. Attention is focused on the research strategy of differentiation as the most widespread form of competitive strategy at the regional legal market strategy and market niche as the most risky one. Recommendations on the choice of a strategy for managing legal firm were developed as well.

Keywords: subjects of the juristic services market, regional market of juristic services, strategy, environment of formulating of strategies, strategy of law firms, growth strategy, competitive strategy, differentiation strategy, niche strategy.