УДК 334.758:005.332.4

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

КОНКУРЕНТНЕ УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНОЮ ФІРМОЮ[1]

Розкрито зміст концепції конкурентного управління. Обґрунтовано необхідність та кінцеву мету конкурентного управління. Охарактеризовано особливості та основні етапи конкурентного управління юридичною фірмою. Виявлено зв'язок конкурентного управління юридичною фірмою із стратегічним менеджментом.

Ключові слова: юридична фірма, конкурентне управління, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, стратегічний менеджмент.

JEL Classification: K0, D4, M1.

Постановка проблеми. Ринок юридичних послуг в Україні стає дедалі більш конкурентним. Його загальна ємність оцінюється приблизно в 12 млрд грн ($ 500–700 млн), при цьому на топ-10 найбільших юридичних фірм (далі – ЮФ) України припадає близько 20–30% ринку, а на топ-50 найбільших ЮФ –

[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).

© Шевченко Л. С., 2016

33% (приблизно 4 млрд грн доходів) [1]. Прогнози розвитку конкуренції в юридичному бізнесі є неоднозначними: одні аналітики називають більш адаптивними і стійкими до специфіки ринку локальні ЮФ [1]; інші поділяють думку, що згодом закордонні міжнародні компанії поглинатимуть українські ЮФ і в такий спосіб вирішуватимуть питання представництва в регіоні [2]. Очікується також, що найближчим часом ЮФ повторять приклад аудиторського ринку: утворяться гіганти бізнесу, які будуть конкурувати у своєму середовищі, а решта ринку буде представлена великою кількістю компаній – від індивідуальних до регіональних практик [3].

Це вимагає нових підходів до управління ЮФ, а саме конкурентного управління. Формулюючи проблему таким чином, ми виходимо з того, що: по-перше, до конкурентної боротьби можна і потрібно готуватися, розробляючи відповідні стратегії та програми конкурентних дій; по-друге, види, методи та інтенсивність конкуренції в юридичній галузі можна передбачати, а саму конкуренцію певною мірою посилювати або пом'якшувати; по-третє, управління ЮФ в умовах конкуренції потребує спеціальних знань та управлінського досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем менеджменту в юридичній сфері здійснюють учені-економісти Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серед найбільш відомих публікацій – монографія «Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту» [4] та навчальні посібники «Менеджмент юридичної фірми» [5], «Конкурентное управление» [6], «Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы» [7]. Однак завдання щодо наукової аргументації *конкурентного* управління ЮФ ставиться вперше.

Формулювання цілей. Мета статті – розкрити зміст концепції конкурентного управління та проаналізувати можливості її запровадження ЮФ в Україні.

Викладення основного матеріалу. Як сучасна концепція конкурентне управління знаходиться на етапі свого становлення і передбачає глибоку трансформацію всіх форм і методів традиційного менеджменту з метою їх підпорядкування ідеї найповнішої реалізації конкурентних переваг фірми. Інакше кажучи, конкурентне управління – це менеджмент організації в умовах конкуренції, що зростає. У такому аспекті повинні сприйматися всі напрями функціонального менеджменту – менеджмент маркетингу, менеджмент персоналу, виробничий, інноваційний, фінансовий менеджмент тощо. Орієнтуватися на конкурентну боротьбу має і весь цикл управління – процеси планування, організовування, мотивування і контролю.

У більш вузькому значенні йдеться про менеджмент конкурентоспроможності фірми, який базується на передбаченні небезпек конкуренції, аналізі

конкурентних ситуацій у галузі і на ринку, оцінках ринкового становища фірми та її конкурентів, розробці заходів із зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби та використанні механізму конкуренції для сталого економічного розвитку фірми.

Необхідність конкурентного управління випливає із того, що всі сучасні організації є системами: соціотехнічними; складними (мають у своїй будові внутрішні взаємопов'язані підсистеми – підрозділи, відділи тощо); відкритими (взаємодіють і залежать від змін зовнішнього середовища); такими, що розвиваються під впливом різноманітних активаторів і дезактиваторів. До активаторів ми відносимо ті фактори, сили і суб'єкти позитивної дії, які надають фірмі відносні (порівняльні) та конкурентні переваги і які слід підтримувати і посилювати. Дезактиватори впливають на фірму негативно, створюють ризики і загрози та мають бути усунені. Зрозуміло, що будь-які зміни в середовищі позначаються на діяльності фірми (організації). Тому багато дослідників визнають конкурентний характер впливу зовнішнього середовища на фірму.

Так, теорія п'яти сил конкуренції М. Портера стверджує, що привабливість та прибутковість галузі і фірми визначаються не характером її товарів або послуг і не рівнем використовуваної технології, а основними конкурентними силами, які присутні в ній. До останніх належать: конкуренція між уже діючими в галузі фірмами; зацікавленість у вступі до галузі потенціальних конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників (субститутів), що виробляються за іншою технологією, але задовольняють схожі потреби споживачів; ринкові дії покупців і постачальників. Кожен із цих суб'єктів має змогу впливати на господарську діяльність фірми – домагатися особливих умов платежів, змін у ціновій політиці, якихось економічних преференцій тощо, отже, діяти у власних інтересах саме як конкурент.

Концепція групових претензій виходить із того, що фірма перебуває в неперервній конфронтації з різними групами інтересів, поведінка яких впливає на її майбутнє. Маються на увазі такі групи інтересів і відповідно претензій: внутрішньофірмові – власників, менеджерів, працівників; господарські (економічні) – клієнтів, постачальників, конкурентів, кредиторів; громадські – держави, ЗМІ, громадських організацій тощо; екологічні – захисників довкілля. Специфіка означених інтересів і претензій визначається станом справ у фірмі, проте сама фірма не в змозі контролювати поведінку їх суб'єктів. Причому не тільки фірма набуває певних зобов'язань перед суб'єктами (групами) претензій, але й останні повинні брати на себе відповідні зобов'язання перед фірмою. Виникає потреба в цілеспрямованому управлінні зв'язками фірми з групами інтересів (претензій) [8, с. 111–112].

Теорія зацікавлених сторін, або соціальна теорія фірми, наголошує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін в управлінні фірмою. Ними можуть бути будь-які групи осіб, які самі в змозі впливати на досягнення цілей організації або на які впливає досягнення цілей організації. Серед найпомітніших груп зацікавлених осіб виділяються: акціонери компанії, постачальники, клієнти (споживачі), менеджери і співробітники, кредитори, державні (урядові) структури. Щоб запобігти негативному конкурентному впливу зацікавлених сторін на фірму, взаємовідносинам із ними надається форма «контрактів». Останні передбачають обмін «вкладів» зацікавлених осіб на «стимули», які забезпечує їм фірма. «Вкладами» найчастіше називають матеріальну, грошову, фізичну або іншу участь зацікавлених сторін у діяльності фірми. «Стимулами» ж є вигоди і компенсації в будь-якій формі, які фірма може надати зацікавленим сторонам. Очевидно, що зацікавлені сторони залишаються такими доти, доки фірма забезпечує їм стимули, цінність котрих перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені ними вклади [9, с. 4–5].

За таких умов кінцева мета конкурентного управління має полягати у створенні: 1) сприятливого зовнішнього середовища: чим менше у ньому буде різних «претензій» і чим більше буде «зацікавлених сторін», тим стабільніше зможе працювати фірма; 2) механізмів адаптації фірми до змін конкурентного середовища та засобів протистояння тим його тенденціям, що руйнують систему. Проте, чи слід орієнтувати діяльність фірми винятково на конкурентів? Адже саме такі рекомендації містить відома книга американських маркетологів Е. Райса і Дж. Траута «Маркетингові війни» [10]. На наш погляд, спрямування фірми на конкурентів не є безпроблемним: фірма стає не так активною, як реактивною, потрапляє у залежність від дій конкурентів. Діяльність фірми слід скеровувати на ринок у цілому, тобто на максимально ефективне застосування ключових компетенцій персоналу для задоволення попиту клієнтів методами кращими, ніж у конкурентів. Фактично йдеться про створення конкурентних переваг та формування конкурентоспроможної фірми.

Розроблення моделі конкурентного управління ЮФ потребує з'ясування кількох важливих моментів.

Перший – потрібно *визначитися із суб'єктами конкуренції в юридичному бізнесі.* Як відомо, вітчизняний законодавець характеризує економічну конкуренцію (конкуренцію) як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [11]. Ви-

ходячи із цього, основними конкурентами на ринку юридичних послуг слід визнати насамперед ЮФ – національні, міжнародні, що мають представництва в Україні, та іноземні.

Утім це не дає можливості виявити всіх реальних конкурентів. Наприклад, у багатьох ЮФ визнають, що мусять конкурувати не так із колегами по ринку, як з юрисконсультами та юридичними службами (департаментами) замовника [12]. Не менше питань і щодо адвокатської діяльності. Остання, відповідно до ст. 1 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», є незалежною професійною діяльністю адвоката щодо здійснення захисту, представництва та надання інших видів правової допомоги клієнту. У ст. 4 визначено принципи та засади здійснення адвокатської діяльності. При цьому здійснення адвокатської діяльності як підприємницької (з метою одержання прибутку) Закон не передбачає [13]. Юридичні ж фірми оцінюють діяльність адвокатів саме як конкурентну: адвокатів в Україні налічується близько 30 тис. чоловік і, за винятком Києва та великих обласних центрів, приватні адвокати обіймають 80–100% ринку юридичних послуг регіонів [1]. На думку О. Кібенко, у Харкові «армія місцевих практикуючих адвокатів-одинаків нав'язує цінову боротьбу за клієнтів у галузі судової практики, корпоративного і податкового права» [12]. Багато міркувань висловлено також щодо: можливих конкурентних дій з боку адвокатів системи безоплатної правової допомоги, які з липня 2015 р., окрім послуг у кримінальному процесі, мають можливість надавати послуги громадянам також у цивільному та адміністративному процесах; майбутньої монополії адвокатури на представництво у судових процесах.

Звернемо увагу й на те, що якщо суб'єкти ринку юридичних послуг працюють з однією цільовою аудиторією, спеціалізуються на одних і тих же юридичних практиках і клієнтах, вони стають прямими конкурентами. Проте в ЮФ існують і непрямі конкуренти – фірми, які надають послуги з іншими характеристиками (послуги-замінники) або навіть абсолютно інші послуги, але працюють із цільовою аудиторією фірми. Для ЮФ непрямими конкурентами є консалтингові, аудиторські, бухгалтерські компанії, фірми, що спеціалізуються на реєстрації та ліквідації компаній, працівники банків, страхових, інвестиційних компаній, які можуть обслуговувати і клієнтів ЮФ. У силу специфіки своєї діяльності вони консультують своїх клієнтів і за наявності професійної освіти можуть вийти на юридичний ринок. Загроза конкуренції з боку замінників реальна, якщо співвідношення «якість/ціна» на їх користь. Інша річ, що «такі консультанти досить часто нівелюють юридичний консалтинг, пропонуючи сумнівну послугу, яка здебільшого базується на недотриманні і навіть на порушенні закону» [14].

Другий момент – *динаміка конкурентного управління ЮФ має відповідати етапам життєвого циклу фірми.*

Так, на стадіях створення і становлення ЮФ закладає свої *конкурентні переваги*. На відміну від відносних (порівняльних) переваг, які забезпечують конкурентність фірми за рахунок уже існуючих можливостей (сприятливого стану ринку юридичних послуг, наявності у фірми власного приміщення, сучасної інформаційної системи, вигідного розташування офісів ЮФ тощо) і достатньо швидко освоюються конкурентами, конкурентні переваги створюються самими фірмами. Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні властивості юридичних послуг, специфічні умови їх надання, а також додаткові послуги, які становлять цінність для клієнтів і відрізняють діяльність ЮФ від її прямих конкурентів. Внутрішні конкурентні переваги основані на кращих позиціях ЮФ стосовно витрат виробництва і прибутку, використання всіх ресурсів, професійності персоналу, менеджменту фірми, які є цінністю для самої ЮФ. Водночас стають зрозумілими й окремі небезпеки в конкуренції, які з певною ймовірністю будуть реалізовані в майбутньому. Основними завданнями конкурентного управління є: 1) оцінка початкового конкурентного потенціалу ЮФ; 2) обґрунтування конкурентних цілей ЮФ, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності фірми; 3) розроблення конкурентної стратегії та методів її реалізації.

На стадії піднесення ЮФ переходить у стан *конкурентоспроможності,* тобто стає здатною випереджати своїх супротивників у досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Набувають визнання юридичні практики і послуги, зміцнюються репутація ЮФ, особиста конкурентність її партнерів та юристів. Збільшуються частка ринку, доходи і прибутки фірми, а разом із ними й інтенсивність конкуренції в юридичному бізнесі. Причому в Україні, як це не парадоксально для правників, ЮФ широко застосовують методи недобросовісної конкуренції. Завданням менеджменту стає розроблення ефективних заходів не тільки з підвищення конкурентоспроможності юридичних послуг, а й із захисту конкурентоспроможності ЮФ. У регулюванні недобросовісної конкуренції, наприклад, починають брати участь державні органи управління (насамперед Антимонопольний комітет України), а також самі учасники юридичного ринку, у тому числі професійні громадські організації юристів, які розробляють і контролюють дотримання правил професійної юридичної етики на юридичному ринку. Серед останніх найбільш відомими є міжнародні IBA International Code of Ethics, ABA Model Rules of Professional Conduct, SRA Code of Conduct. Важливого значення набувають «Правила адвокатської етики», затверджені Вищою кваліфікаційною комісією адвокатури при Кабінеті Міністрів України [14; 15].

З найвищою точкою розвитку ЮФ, або стадією її зрілості, збігається досягнення фірмою стану *конкурентної стійкості*. ЮФ займає стабільне становище в галузі й на ринку, має очевидні інтелектуальні, організаційні та економічні переваги перед конкурентами, які практично не повторюються і не руйнуються, а зберігаються протягом тривалого часу. При цьому ЮФ сама проводить агресивну конкурентну політику. Вона здатна компенсувати негативний вплив конкурентного середовища, забезпечує й підтримує структурну збалансованість, адаптивність до зовнішніх змін, має можливість зберігати свою ефективність після впливу зовнішніх і внутрішніх збурень, є динамічною за своєю природою. Важливим підтвердженням конкурентної стійкої ЮФ є тривалі високі показники її фінансово-господарського стану – середній дохід на партнера та на юриста, середній прибуток на партнера та на юриста, відсутність порушень внутрішньої та зовнішньої фінансової дисципліни, збалансованість грошових потоків та ін. Про рівень конкурентоспроможності ЮФ свідчать також її здобутки у міжнародних (Chambers Global, The Legal 500, Best Lawyers International, Who is Who Legal тощо) та національних («50 провідних юридичних фірм України», «Вибір клієнта. Топ-100 найкращих юристів України» та ін.) рейтингах, що дозволяє заявити про себе на міжнародній арені, розширити клієнтську базу, підвищити привабливість фірми, покращити імідж.

На стадії спаду ЮФ втрачає динамізм свого розвитку, а її конкуренти захоплюють більшу частку юридичного ринку. Серед внутрішніх причин таких процесів слід назвати: «старіння» юридичних послуг фірми, загострення суперечностей між партнерами та юристами, неефективну організаційну побудову ЮФ, помилки в управлінні та ін. До зовнішніх причин, як правило, належать відчутні зміни в юридичному бізнесі та структурі ринку юридичних послуг. Виникає необхідність *конкурентного перетворення ЮФ*. Його формами відтак стають: по-перше, реорганізація ЮФ – закриття неприбуткових практик, а інколи, навпаки, приєднання бізнесу менш успішних конкурентів; по-друге, пошук нових підходів до управління, зокрема перехід до надання комплексних послуг, які вбирають у себе не тільки юридичні, а й аудиторські, бухгалтерські, консалтингові та інші послуги. Найбільш чутливим до конкуренції є управління якістю всіх організаційних процесів ЮФ, передусім запровадження внутрішніх стандартів якості юридичних послуг та міжнародних систем управління якістю (наприклад, Total quality management та Investors in people).

Третя нагальна проблема юридичного менеджменту – *необхідність узгодження конкурентного управління ЮФ із стратегічним менеджментом*. На наш погляд, конкурентне управління фірмою може бути ефективним лише як складова частина стратегічного менеджменту. Тим більше що й терміни «стра-

тегія» і «стратегічне управління» почали активно використовуватися в управлінській і економічній науці в 1960–1970-х рр. саме у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби. Однак конкурентна стратегія фірми – це не якась самостійно існуюча стратегія, хоча в багатьох публікаціях їй відводиться окреме місце у стратегічній піраміді – нарівні із загальнофірмовою (корпоративною), функціональними та оперативними стратегіями. Конкурентною і конкурентоспроможною має бути кожна із стратегій ЮФ. У цьому сутність стратегічного конкурентного управління. Іншими словами, конкурентна стратегія – це: 1) стратегія функціонування ЮФ у конкурентному середовищі; 2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних юридичних практик; 3) стратегія використання ЮФ своїх основних конкурентних переваг у конкретних галузях і сферах бізнесу.

Висновки. Конкурентний характер впливу зовнішнього середовища на ЮФ потребує перегляду змісту юридичного менеджменту. Актуальним стає конкурентне управління ЮФ. Для цього персонал ЮФ повинен опанувати інструментарій конкурентної діагностики фірми, визначення рівня конкурентоспроможності та конкурентного статусу ЮФ із використанням спеціальних аналітичних продуктів, методології рейтингування ЮФ, аналізу конкурентоспроможності ЮФ за показниками господарської діяльності, процедур due diligence і комплаєнсу та ін. Це дасть можливість правильно позиціонувати ЮФ в юридичному бізнесі; розробляти ефективні стратегії розвитку ЮФ та реалізації її конкурентних переваг; сформувати систему конкурентної безпеки фірми з метою захисту її життєво важливих економічних інтересів, запобігання конкурентним загрозам і ризикам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Огляд ринку юридичних послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kuluar.com.ua/2016/03/31/ohlyad-rynku-yurydychnyh-posluh-ukrajiny.
2. Бутовченко К. Форум звернув увагу на 4 основні тенденції розвитку ринку правничих послуг [Електронний ресурс] / К. Бутовченко // Закон і бізнес. – 2016. – 5–11 берез. – Режим доступу: http://zib.com.ua/ua/122130-nazvano_4_osnovni_tendencii_rozvitku_rinku_yuridichnih_poslu.html.
3. Венгриняк Х. Адаптація роботи в часи великих змін [Електронний ресурс] / Х. Венгриняк // Юрид. газ. – 2014. – 7 серп. – Режим доступу: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/adaptaciya-roboti-v-chasi-velikih-zmin.html.
4. 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.
5. Менеджмент юридичної фірми [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. – Х. : НУ «Юрид.

акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. – 135 с. – Режим доступу: http://library.nulau.org.ua.
6. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
7. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим и др. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2008. – 240 с.
8. Заутер-Закс С. Управление предприятием с ориентацией на окружающую среду / С. Заутер-Закс // Проблемы теории и практики упр. – 1993. – № 1. – С. 110–116.
9. Редченко К. Новые аспекты управленческого контроля / К. Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 4. – С. 2–10.
10. Райс Э. Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Э. Райс, Д. Траут. – СПб. : Питер, 2014. – 304 с.
11. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України // Відом. Верхов. Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.
12. Елена Кибенко о юридическом бизнесе в Харькове для ЮРЛИГИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kopartners.com.ua/pr/elena-kibenko-o-yuridicheskom-biznese-v-harkove-dlya-yurligi.
13. Про адвокатуру та адвокатську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України // Відом. Верхов. Ради України. – 2013. – № 27. – Ст. 282. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5076-17.
14. Конкурентна противага. Дискусія [Електронний ресурс] // Укр. юрист. – 2013. – № 7–8. – Режим доступу: http://www.ukrjurist.com/?article/362.
15. Венгриняк Х. Етичні питання в юридичному бізнесі [Електронний ресурс] / Х. Венгриняк // Юрид. газ. – 2014. – 28 серп. – Режим доступу: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/etichni-pitannya-v-yuridichnomu-biznesi-.html.

REFERENCES

1. Ohliad rynku yurydychnykh posluh Ukrainy (2016). Retrieved from: http://www.kuluar.com.ua/2016/03/31/ohlyad-rynku-yurydychnyh-posluh-ukrajiny.
2. Butovchenko K. (2016). Forum zvernuv uvahu na 4 osnovni tendentsii rozvytku runku pravnychykh posluh. Zakon I biznes. 05.03.-11.03. Retrieved from: http://zib.com.ua/ua/122130-nazvano_4_osnovni_tendencii_rozvitku_rinku_yuridichnih_poslu.html.
3. Venhriniak Kh. Adaptatsiia robotu v chasu velykykh zmin (2014). Yurydychna hazeta. 07.08. Retrieved from: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/adaptaciya-roboti-v-chasi-velikih-zmin.html.
4. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S. (2014). Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu. Kharkiv: Pravo.
5. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S., Vovk I. A., Ovsiyenko O. V. (2013). Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekt lektsii. Kharkiv: NU

«Yurydychna akademiya Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Retrieved from: http://library.nulau.org.ua.
6. Shevchenko L. S. (2004). Konkurentnoe upravlenie. Kharkov: Espada.
7. Shevchenko L. S., Torkatyuk V. I., Kizim N. A., Shutenko A. L. (2008). Konkurentnaya diagnostika firmy: kontseptsiya, soderzhanie, metody. Kharkov: «INZHEK».
8. Zauter-Zaks S. (1993). Upravlenie predpriyatiem s orientatsiey na okruzhayushchuyu sredu. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 1: 110-116.
9. Redchenko K. (2003). Novye aspekty upravlencheskogo kontrolya. Menedzhment segodnya. 4: 2-10.
10. Rais E., Traut D. (2014). Marketingovye voyny. SPb: Piter.
11. Pro zahyst ekonomichnoi konkurentsii (2001). Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 12. St.64. Retrieved from: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2210-14.
12. Elena Kibenko o yuridicheskom biznese v Kharkove dlya YURLIGI (2013). Retrieved from: http://www.kopartners.com.ua/pr/elena-kibenko-o-yuridicheskom-biznese-v-harkove-dlya-yurligi.
13. Pro advokaturu ta advokatsku diialnist : Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2013, №27, st.282. Retrieved from: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5076-17.
14. Konkurentna protyvaha. Dyskusiya (2013). Ukrainskyi yuryst. 7-8. Retrieved from: http://www.ukrjurist.com/?article/362.
15. Venhriniak Kh. Etychni pytannia v yurydychnomu biznesi (2014). Yurydychna hazeta. 28.08. Retrieved from: http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/etichni-pitannya-v-yuridichnomu-biznesi-.html.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2016.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

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

КОНКУРЕНТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМОЙ

Раскрыто содержание конкурентного управления. Обоснованы необходимость и конечная цель конкурентного управления. Охарактеризованы особенности и основные этапы конкурентного управления юридической фирмой. Выявлена взаимосвязь конкурентного управления юридической фирмой и стратегического менеджмента.

Ключевые слова: юридическая фирма, конкурентное управление, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, стратегический менеджмент.

L. S. SHEVCHENKO
Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv

COMPETITION MANAGEMENT OF LAW FIRM

Problem setting. Legal services market in Ukraine becomes more competitive. This requires new approaches to the management of law firm (LF), namely competition management.

Recent research and publication analysis. Problems of management in the legal field have been researched in scientific papers of economists of the Yaroslav Mudryi National Law University. However, there is a lack of scientific publications on competition management of law firm.

Paper objective. The article's purpose is to reveal the content of the concept of competition management and analyze the possibility of its introduction in the LFs in Ukraine.

Paper main body. Competition management is a management of organization in a competition that is growing. In a narrow sense, we explore the management of firm's competitiveness, which is based on the anticipation of competitive hazards, analysis of the competitive situations and market position of the company and its competitors, the development of measures to reduce the negative effects of competition and the use of the mechanism of competition for sustainable economic development of company.

The author analyzes the features of competition subjects in the legal business, proves the need and formulates the tasks of competition management according to stages of LF's life cycle. Thus, LF provides its *competitive advantage* at the stages of creation and establishment; LF goes into *competitiveness* at stage of rise; LF reaches *competitive sustainability* at the stage of maturity; LF loses its dynamism and needs of the *competitive transformation* at the stage of recession.

Conclusion of the research. Competition management of LF can be effective as part of strategic management. LF is able to: correctly position itself in the market of legal services; develop effective strategies for the development and implementation of competitive advantages; form a system of competitive security to protect its vital economic interests, prevent competitive threats and risks.

Short Abstract for an article

Abstract. The content of competition management is exposed. The necessity and the ultimate goal of a competition management are reasonable. The features and the main stages of a competition management by law firm are described. The interrelation of competition management and strategic management by law firm is educed.

Key words: law firm, competition management, competitive advantages, competitiveness, strategic management.