
ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ

УДК 332.14

*Буднікевич І.М.,
д.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу,
Тарфій Н.Г.*,
здобувач,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ PEST-АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ (НА ПРИКЛАДІ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ)

Постановка проблеми. Зростання конкуренції на регіональних ринках через регіональну експансію філій, представництв, департаментів крупних гравців, актуалізує наявність у суб'єктів даного ринку обґрунтованої, чіткої та прозорої стратегії розвитку. Традиційна модель стратегічного менеджменту, завдяки прозорості своєї логіки та простоті використання, отримала широке застосування у практиці вітчизняних компаній усіх сфер та галузей, у тому числі – суб'єктами ринку юридичних послуг. Одним з найважливіших етапів формування стратегій розвитку суб'єктів ринку юридичних послуг є аналіз середовищних чинників, який дозволяє оцінити: можливі загрози розвитку ринку юридичних послуг та окремої організації, урахувати ступінь їх впливу та можливість реакції на них; позитивні та негативні зовнішні тенденції розвитку регіонального ринку юридичних послуг та регіональної економіки загалом; доцільність розвитку тих чи інших напрямків діяльності (наприклад для суб'єктів ринку юридичних послуг такими напрямками є види послуг, сфери юридичної практики, зміна організаційної форми, залучення нового персоналу тощо); доцільність залучення інвестицій та кредитів на розвиток організації, освоєння нових видів послуг, нових сфер права; економічну, екологічну, соціальну, інноваційну, інформаційну безпеку організації та можливі методи стабілізації тощо.

На діагностичному етапі використовують усю сукупність методичних прийомів стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, позиціонування, бенчмаркінг, методи експертних оцінок та інші. Метод PEST-аналізу, у його модифікації «STEEPLE-аналіз», особливо важливий для тих ринків, де: а) правові чинники мають абсолютний вплив (саме таким є ринок юридичних послуг); б) екологічні чинники є основою розробки стратегій їх суб'єктів, (екологічні чинники актуалізують нову правничу галузь – екологічне право; в) соціально-демографічні чинники визначають попит на послуги. Крупні суб'єкти регіонального ринку юридичних послуг особливо схильні до впливу політичних чинників, оскільки обслуговують господарську практику великих регіональних операторів та здійснюють юридичне супроводження великих регіональних інвестиційних, інфраструктурних проектів тощо. Усе зазначене актуалізує значення «STEEPLE-аналізу» для визначення можливого впливу чинників зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вплив на дослідження економічних, управлінських, маркетингових проблем суб'єктів ринку юридичних послуг мають роботи із загальної теорії стратегічного управління зарубіжних [1; 3; 9; 10; 12; 15; 16] та вітчизняних авторів [5; 7; 11; 17]. Проте питання стратегічного управління суб'єктами ринку юридичних послуг (як на регіональному, так і на національному рівні) у теоретичних працях вітчизняних вчених висвітлені недостатньо. Іноземні автори є більш активними у вивченні специфіки ринку юридичних послуг та його суб'єктів [19; 21; 23], систематично розглядаючи

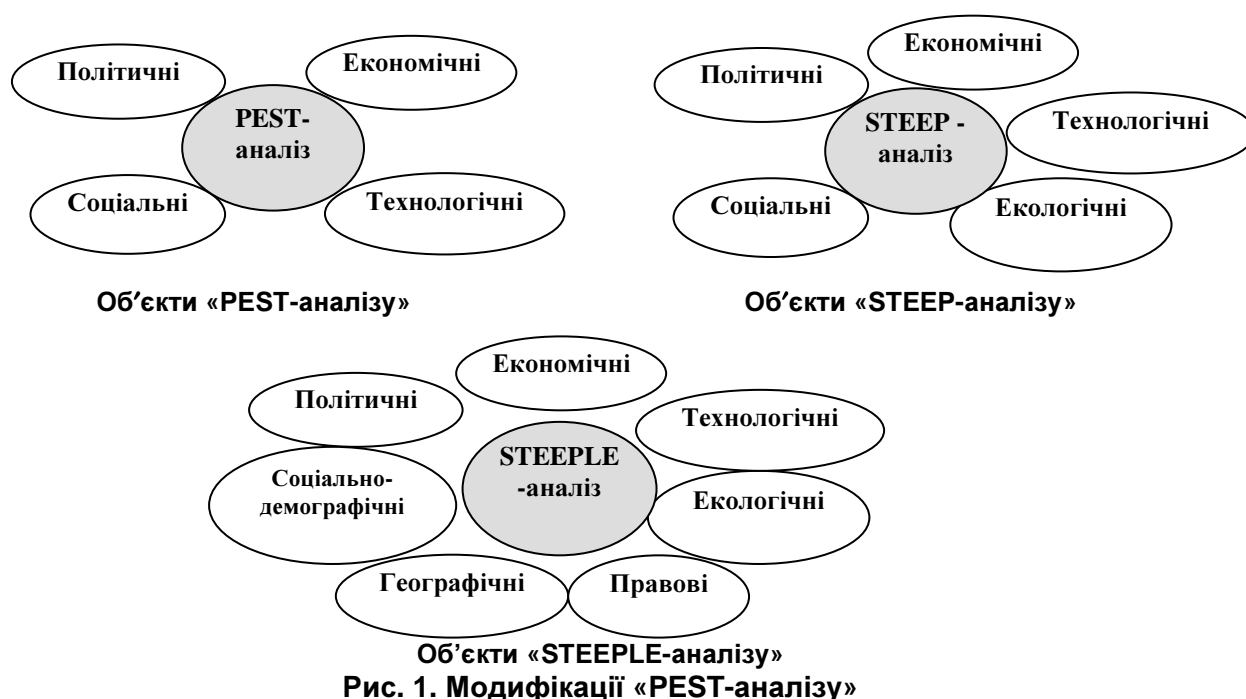
* Науковий керівник: Буднікевич І.М – д.е.н., доцент

стратегії, конкурентні переваги, маркетингові інструменти їх забезпечення.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей використання методики технології PEST-аналізу (у модифікації STEEPLE) при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків на прикладі ринку юридичних послуг. Завдання статті передбачають: визначення суті PEST-аналізу та його модифікацій, опис процесу STEEPLE-аналізу зовнішнього середовища суб'єкту ринку юридичних послуг, розробка рекомендацій щодо збору інформації про чинники зовнішнього середовища ринку юридичних послуг методом кабінетного дослідження, формування алгоритму ідентифікації тенденцій ринкового середовища суб'єкту регіонального ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси розробки та подальшого впровадження стратегії складні і вимагають врахування безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому на початкових етапах формування стратегій суб'єктів регіональних ринків необхідно здійснити ідентифікацію, аналіз та ранжування стратегічних проблем зовнішнього та внутрішнього середовища організації стосовно альтернативних напрямків розвитку. Керуючись визначенням К. Фляйшнера та Б. Бенсусана [16, с. 127], аналіз умов навколишнього середовища – це процес вивчення та моніторингу середовища з метою виявлення сьгоднішніх та майбутніх позитивних (можливостей) та негативних (загроз) тенденцій, які можуть вплинути на здатність організації досягти поставлених цілей.

Регіональні ринки аналізуються методом PEST-аналізу в декількох областях, що представляють найбільш поширені зовнішні впливи: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) аспекти зовнішнього середовища, які впливають на розвиток організації. У практиці стратегічного аналізу зустрічається декілька його модифікацій (рис. 1):



Джерело: [2]

STEER-аналіз (модифікація PEST-аналізу, акронім для соціальних (Social), технологічних (Technological), економічних (Economic), екологічних (Ecological), політичних (Political) чинників, які використовуються для оцінки зовнішнього середовища) SLEPT-аналіз додав правові чинники (Legal); PESTLE-аналіз розширив аналіз екологічними чинники (Environmental); STEEPLE-аналіз включає соціально-демографічні, технологічні, економічні, екологічні, політичні, правові, географічні та етнічні чинники.

Аналіз навколишнього середовища зазвичай починається з визначення меж навколишнього середовища. К. Фляйшнер та Б. Бенсусан [16, с. 336] визначають ці межі широтою, глибиною аналізу та перспективами прогнозування. Широта відноситься до

тематики даних про навколишнє середовище. Глибина визначає ступінь детальності даних STEEPLE. Перспективи прогнозування зазвичай поділяються на короткотривалі, середньотривалі і довготривалі, що визначається специфічністю навколишнього середовища міста. Межі навколишнього середовища зазвичай можуть бути встановлені за допомогою вивчення стратегічного розташування організації по відношенню до конкурентів, партнерів, споживачів, масштабу взаємодії, перспектив інвестицій, джерел ресурсів, регуляторного впливу. Аналіз сегментів STEEPLE-аналізу передбачає п'ять етапів (рис. 2).

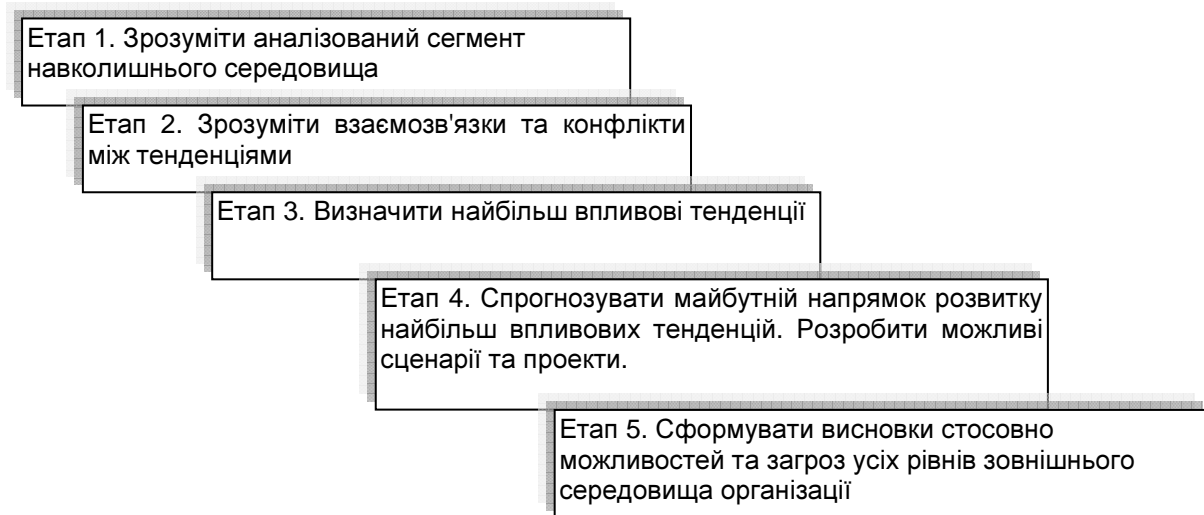


Рис. 2. Процес STEEPLE-аналізу зовнішнього середовища суб'єкту ринку юридичних послуг

Джерело: складено авторами на основі [16; 20]

На першому етапі STEEPLE-аналізу дослідник повинен відповісти на низку запитань: Які поточні ключові події (важливі випадки в різних сферах STEEPLE) та тенденції (загальна спрямованість або курс подій) визначають розвиток даного сегменту ринку юридичних послуг, галузі права? Що підтверджує існування даних тенденцій? (Тенденції змінюються відповідно до рівня розвитку, значущості та фракціонування. Рівень змін у тенденції вимагає від аналітика зосередження уваги на тому, чи є тенденція такою, що розвивається, йде на спад або є незмінною. Значущість оцінює ступінь розповсюдження тенденції та вплив на широкі або вузькі кола суспільства. Фракціонування визначає залежність тенденції від інших тенденцій, що надає можливість дізнатися, чи є тенденції взаємозамінними чи взаємодоповнюючими). Яким чином тенденції розвивалися історично, за яких умов вони досягали піку та спаду, якою може бути їх подальша еволюція? Яка природа та який ступінь зміни або турбулентності тенденцій? Який тип впливу здійснюють тенденції на організацію: негативний, який асоціюється із загрозами здатності організації досягати своїх цілей, може перешкодити організації реалізувати поточну стратегію розвитку та збільшити ризики при переході до інших; позитивний, який асоціюється з можливостями організації досягати своїх цілей, визначає можливість підтримки або посилення існуючих стратегій, збільшує ймовірність того, що організація зможе упровадити заплановану стратегію; нейтральний або нульовий вплив, наявність якого підвищує впевненість фахівців у реалізації стратегії.

Очевидно, що кожен з чинників має свою міру впливу на розвиток організації, а також свої кількісні показники, через які можна встановити причинно-наслідкові зв'язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища суб'єкта ринку юридичних послуг.

Для збору інформації про чинники зовнішнього середовища суб'єкту регіонального ринку юридичних послуг ми виділяємо метод кабінетного дослідження, який передбачає збір інформації з відкритих джерел та метод особистого інтерв'ю з метою збору інформації про вплив зовнішніх чинників на формування конкретної моделі розвитку юридичної фірми, інформаційної підтримки стратегічних рішень, контролю процесів, попередження небажаних відхилень найважливіших параметрів середовища, виявлення тенденцій динаміки та корекції напрямів розвитку суб'єкта ринку юридичних послуг.

Для збору різнопланової інформації доцільно: скласти список ключових випадків («прецедентів») та осіб, статей і коментарів в юридичній та галузевій пресі, записів у рейтингових директоріях. Використання технології зворотних зв'язків дозволить, при зборі інформації, формувати також відомість фірми. Зокрема, реєстрація на професійних сайтах та у бібліотеках, підписка на розсилку, відправка статей для публікації в різні галузеві видання, з викладенням власної точки зору на проблеми та тенденції розвитку ринку юридичних послуг, його окремих сегментів, експертні коментарі щодо конкретного регіонального ринку юридичних послуг, коментарі до статей інших авторів, участь в обговоренні, підготовці проектів законів, підзаконних нормативно-правових актів тощо. Ми згодні із **Джоанною Гудман (Joanna Goodman) [4], що сьогодні суб'єкту ринку юридичних послуг не можна ігнорувати директорії, адже потенційні клієнти звертаються до них, коли хочуть отримати пораду в новій юрисдикції. Краще, коли про юридичну фірму згадують у двох або трьох директоріях, акцентують увагу на її перевагах, на професіоналізмі і кваліфікації її партнерів та співробітників. Директорії збільшують впізнаваність бренду юридичної фірми в Інтернеті за рахунок появи її назви (чи прізвищ партнерів) в Google без оптимізації роботи пошукових програм. Директорія Legal 500 розміщує редакторські статті безкоштовно, що гарантує увагу потенційних міжнародних клієнтів, які використовують її в якості відправної точки при пошуку фірми-надавача представницьких послуг всередині країни чи окремого регіону (особливо в регіонах країн колишнього СРСР). За результатами дослідження, проведеного у 2009 р. компаніями Forbes Institute та LexisNexis Martindale&Hubbell «Як штатні юристи компаній, які працюють у Центральній та Східній Європі, обирають юридичних радників і підтримують із ними відносини» [18], при виборі юридичного консультанта 51% компаній використовують Chambers&Partners, 22% – Legal 500.**

Великі інформаційні ресурси та інструменти для управління інформацією є визначальними конкурентними перевагами суб'єкта ринку юридичних послуг. Наприклад, фірми зі Сполучених Штатів і Сполученого Королівства вкладають значні кошти в розвиток передових інформаційних ресурсів, які надають юристам миттєвий доступ до юридичної та комерційної інформації, до інформації про досвід, накопичений професіоналами на національному та міжнародному рівнях. В Україні такими прикладами є перша комп'ютерна правова система «Нормативні акти України», яка була розроблена у вересні 1991 року на замовлення Верховної Ради України і включає: повну законодавчу базу України (близько 490 тис. документів); регіональне законодавство (документи обласних рад і держадміністрацій); перспективне законодавство (тексти законопроектів ВРУ); судову практику; аналітичні та довідкові документи (консультації, нормативні таблиці, бланки звітності, типові документи, каталог оголошень про банкрутство, словник законодавчих термінів, довідник органів влади та ін.); інтегрована з законодавством України база судових рішень; база перекладів законодавства англійською мовою. Сьогодні лідером з розробки інформаційно-правових систем, в Україні, є компанія «ЛІГА:ЗАКОН», система якої встановлена у всіх судах, податкових та митних службах України. Правовий портал України ligazakon.ua [14] на даний момент об'єднує 6 сайтів. Новим джерелом інформації на ринку юридичних послуг є також юридичний портал «Pravotoday» [13].

У результаті кабінетного дослідження утворюється перелік можливостей та загроз, які формуються окремими групами чинників макро- та мікросередовища. Перевагами кабінетного дослідження є: невелика вартість робіт, оскільки не потрібний збір нових даних; швидкість збору матеріалу; наявність декількох джерел інформації; достовірність інформації від незалежних джерел. Поряд з цим, такий вид дослідження має низку недоліків, а саме: має загальний характер; інформація може бути застарілою; методологія збору може не відповідати основній цілі дослідження. Алгоритм кабінетного дослідження щодо підбору інформації по врегулюванню певної групи суспільних відносин включає низку процедур: 1) Сформулювати мету дослідження, тобто яку інформацію необхідно зібрати (про який об'єкт, явища чи процеси). Після формулювання списку проблемних питань необхідно скласти список пошукових термінів, прізвищ та джерел, які є своєрідним списком ключів, що допоможуть швидше знайти потрібну інформацію. 2) Підібрати нормативно-правові акти, довідники, покажчики, реферативні описи друкованих видань, нормативні таблиці, каталоги оголошень про банкрутство, словник законодавчих термінів, довідники органів влади тощо.

Скласти бібліографічний список джерел, список засобів масової інформації, у першу чергу професійних видань, які друкують матеріали з досліджуваної проблематики. 3) Скласти список пошукових термінів і лише після цього скористатися мережею Інтернет, не забуваючи про те, що при пошуку в Інтернеті дуже важливо правильно визначити ключові слова. 4) Скласти запитальник для інтерв'ю з експертами.

Метод кабінетних досліджень дає можливість зібрати вторинну маркетингову інформацію. Ця інформація вже існує у певному готовому вигляді, вже використовувалася або може бути використана в інших дослідницьких процесах. Статистично 80 % компаній у сфері B2B проводять дослідження не рідше 1 разу на рік. Хоча половина при цьому користується своїм ресурсом – до агентств звертається тільки 20% [6].

Вторинну інформацію можна поділити на внутрішню та зовнішню. Вторинна внутрішня інформація – інформація, що була створена всередині самої організації – юридичної компанії / фірми (процеси, протоколи, угоди, витяги, постанови, інструкції, настанови, бюджети, кошториси, звіти, проекти, рішення, прес-релізи, первинні бухгалтерські документи тощо). Важливою є інформація про основні фінансові показники за період від трьох до п'яти років: річна виручка; прибуток компанії / прибуток у розрахунку на партнера; фінансові показники для кожної практики; зміна середньої винагороди від клієнтів, %; частка нових клієнтів у виручці фірми, %. Можна також використовувати нефінансові показники, зокрема: повернення клієнтів, коефіцієнт їх задоволеності (виявлений за допомогою опитування клієнтів); стратегічні цілі – ключові показники, яких фірма хоче досягти.

Вторинна зовнішня інформація – інформація, що створюється поза межами юридичної компанії. Сьогодні основним інструментом формування інформаційної незалежності юридичної компанії є власні бази даних та підписка до глобальних, національних, галузевих баз. CRM-система юридичної компанії обов'язково включає маркетингові проекти та вихідні дані (з функцією класифікації та сортування) щодо їх планування та реалізації: статистичні дані щодо дійсних та завершених справ та проектів (час, що проходить з моменту першого контакту з клієнтом до укладення контракту, кількість частково задоволених справ, кількість програних справ, кількість виграних справ), узагальнення юридичної практики (кількість справ та проектів, ефективність результатів), база клієнтів, особові файли працівників (у тому числі маркетингова активність співробітників), параметри діяльності юридичної компанії, які можна порівнювати та тренди, які можна моделювати (ABC-аналіз юридичних послуг, обсяги продажу, обсяг оплаченого часу, дисконти, бонуси тощо).

Збір інформації, яка дасть змогу сформулювати тенденції розвитку суб'єкта ринку юридичних послуг, визначити його проблеми та розробити підходи до їх вирішення, також передбачає: інтерв'ю з особами, що ухвалюють рішення (керуючі партнери, партнери та топ-менеджери – керівники департаментів / практик, підрозділів (фінанси, маркетинг, HR, IT тощо); інтерв'ю з експертами в сфері юридичної практики, розвитку ринку юридичних послуг; аналіз вторинних даних; побудову графа проблем; проведення окремих якісних досліджень тощо. Інтерв'ю з «топ-менеджерами» здійснюється у формі аудиту маркетингової проблеми (problem audit) і представляє собою всебічний аналіз маркетингової проблеми для пізнання її суті [22, с. 18]. Запитання інтерв'ю можуть торкатися [8, с. 64-65]: історії проблеми; альтернативних напрямків дій керівників; критеріїв визначення напрямків можливих дій; потенційних дій; необхідної інформації; способів, якими керівники будуть використовувати зібрану інформацію; організаційної культури стосовно прийняття рішення. Наприклад, при складанні стратегічних планів розвитку юридичної компанії чи реалізації PR-проекту, партнери можуть зустрітися з представниками юридичних асоціацій, керівниками основних клієнтів для виявлення проблем та шляхів їх подолання, для узгодження планів, замовити анонімне опитування зацікавлених сторін, а потім обговорити отримані ідеї у фокус-групах (юристи фірми також можуть виступати як інтерв'юери).

На другому етапі STEEPLE-аналізу визначаються взаємозв'язки між тенденціями та можливі конфлікти субсегментів макросередовища. Особлива увага звертається на конфліктуючі тенденції, наприклад, міжнародні юридичні фірми залучають найталановитіших місцевих фахівців, пропонуючи їм більше можливостей для міжнародної кар'єри, але в той же час вони можуть задіяти найкращих міжнародних експертів і додаткові ресурси з інших офісів для роботи з особливо складними проектами, усунувши місцевих фахівців від крупних та репутаційних справ.

Третій етап STEEPLE-аналізу спрямований на визначення найбільш важливих тенденцій (К. Фляйшнер та Б. Бенсусан [16, с. 338] називають їх «суперечностями»), пов'язаних з дією визначених чинників. Важливість певного чинника, величина ймовірності його впливу на розвиток суб'єкту ринку юридичних послуг визначається експертами на основі 5-ти бальної системи оцінок (5 – *critical*: загрожують існуванню суб'єкта ринку юридичних послуг; 4 – *very important*: викликають зміни в діяльності суб'єкта ринку юридичних послуг; 3 – *important*: викликають деякі (обмежені) зміни в діяльності; 2 – *significant*: впливають, але не потребують значних змін; 1 – *unimportant*: не здійснюють значного впливу на розвиток суб'єкту ринку юридичних послуг). Експерти також визначають коефіцієнт вагомості певного чинника (сума ваг повинна складати 1). На основі експертних оцінок формується матриця «вагомість – ймовірність» для визначення тенденцій макросередовища розвитку суб'єкта ринку юридичних послуг: сприятливі, небезпечні, ідеальні, стагнація. Алгоритм ідентифікації тенденцій ринкового середовища запропоновано на рис. 3.

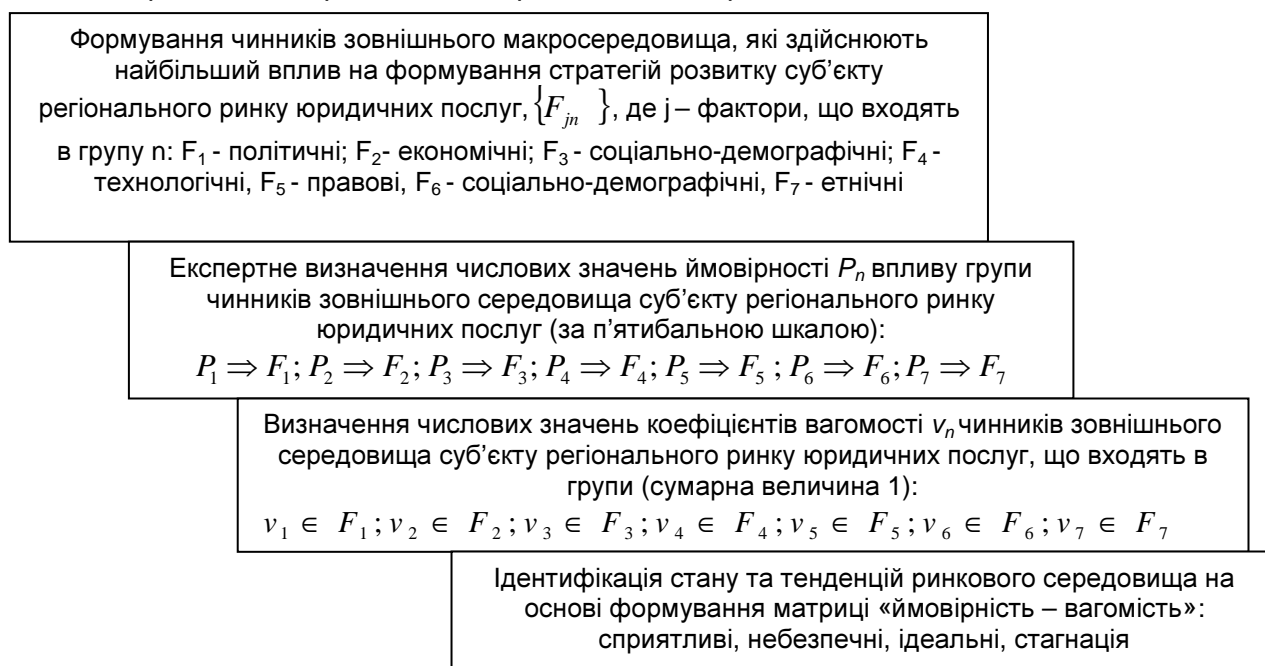


Рис. 3. Алгоритм ідентифікації тенденцій ринкового середовища суб'єкта регіонального ринку юридичних послуг

Джерело: складено авторами

На четвертому етапі STEEPLE-аналізу прогнозується майбутній розвиток «суперечностей». Він включає оцінку основних сил та розробку альтернативних проектів, сценаріїв, моделей. Наприклад, аналітик може запропонувати декілька моделей розвитку юридичної компанії, які базуються на загальних тенденціях лібералізації / централізації цієї сфери юридичних послуг, глобальних впливах, еволюції організаційних форм суб'єктів ринку юридичних послуг (активне входження міжнародних фірм на ринок юридичних послуг України та її регіонів урізноманітнює організаційні моделі (дочірні компанії, афілійовані фірми та офіси з повним комплексом послуг), формуванні інших підходів до управління операціями та комерційного розвитку, змінах у регіональному середовищі тощо.

Формування висновків за результатами STEEPLE-аналізу здійснюється за трьома напрямками: 1) наявні структурні сили, що впливають на суб'єкт регіонального ринку юридичних послуг, 2) як вони впливають на стратегію суб'єкта регіонального ринку юридичних послуг і 3) як вони повинні впливати на стратегії фірм-конкурентів. Ця оцінка повинна забезпечити результати, які допоможуть сформувати можливі альтернативні стратегії розвитку суб'єкта регіонального ринку юридичних послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Обґрунтовано, що технологія PEST-аналізу (як метод діагностики стратегічних умов, що формуються зовнішнім середовищем) є найбільш адекватною при дослідженні макросередовища формування та розвитку регіональних ринків. Для аналізу чинників зовнішнього середовища, суб'єкту ринку

юридичних послуг доцільно використовувати PEST-аналіз у модифікації «STEEPLE», що зумовлено значним впливом на цей ринок правових, екологічних, соціально-демографічних та політичних чинників.

Встановлено, що процес STEEPLE-аналізу зовнішнього середовища юридичної компанії, як суб'єкта ринку юридичних послуг, повинен здійснюватися на основі визначеної послідовності окремих етапів: аналізу сегментів зовнішнього середовища; визначення взаємозв'язків та конфліктів між тенденціями; прогнозу майбутніх напрямків розвитку найбільш впливових тенденцій ринку юридичних послуг; розробки можливих сценаріїв та проектів; формування висновків стосовно можливостей та загроз усіх рівнів зовнішнього середовища суб'єкта ринку юридичних послуг.

Обґрунтовано, що для збору інформації про чинники зовнішнього середовища, суб'єкту регіонального ринку юридичних послуг доцільним є використання методів кабінетного дослідження та особистого інтерв'ю з топ-менеджментом суб'єкта ринку юридичних послуг. Висновки, отримані в результаті STEEPLE-аналізу, дозволять суб'єкту ринку юридичних послуг визначити середовищні чинники, напрямки їх впливу на стратегію організації та на стратегію її конкурентів. STEEPLE-аналіз повинен забезпечити такий рівень результату, який допоможе найбільш точно ідентифікувати стан та тенденції ринкового середовища на основі формування матриці «ймовірність – вагомість»: сприятливі, небезпечні, ідеальні, стагнація.

Слід зазначити, що перспективами подальших досліджень у даному напрямку є: адаптація методики SWOT-аналіз для потреб регіонального ринку юридичних послуг, оволодіння яким дасть можливість суб'єктам даного ринку пов'язати можливості та загрози зовнішніх компонент середовища зі своїми внутрішніми силами та слабкостями з достатнім рівнем точності, ефективності, об'єктивності, своєчасності, корисності, дозволить оцінити поточні та майбутні альтернативні стратегії розвитку. За допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу юридична фірма може подивитися на себе з боку і зовнішніх, і внутрішніх цільових аудиторій, зрозуміти, що їх цікавить сьогодні і що їм можна запропонувати в майбутньому.

Бібліографічний список

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; [пер. с англ. О. Летун ; науч. ред. проф. А. Н. Петрова]. – СПб. : Питер Пресс, 2009. – 344 с.
2. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика / І. Буднікевич. – ІРД НАН України – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. – 645 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 272 с.
4. Гудман Дж. Совершенно новый мир / Джоанна Гудман // Юридический бизнес. – 2010. – № 4. – С. 10-13.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 439 с.
6. Дугинова Н. Юридический маркетинг – зона кабинетных исследований / Н. Дугинова // Юридическая газета. – 2013. – 12 марта. – С. 9.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
8. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Marketing Research. An Applied Orientation / Нэреш К. Малхотр. – М. : Издательство Вильямс, 2002. – 956 с.
9. Маслов Е. В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры / Е. В. Маслов. – М. : Финпрес, 2004. – 288 с.
10. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; [пер. с англ. Т. Виноградова и др.] ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 684 с.
11. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб»», 2002. – 557 с.
12. Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М. Портер ; [пер. с англ.]. – СПб. – М. – К. : Вильямс, 2000. – 495 с.
13. Про проект «Pravotoday» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravotoday.in.ua/>

14. Про проект «ЮРЛИГА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jurliga.ligazakon.ua/page/about.htm> (Дата доступу 10.12.2013)
15. Томпсон А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон. - М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
16. Фляйшнер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшнер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. –336 с.
17. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : [підручник] / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2006. – 699 с.
18. Як штатні юристи компаній, які працюють у Центральній та Східній Європі, обирають юридичних радників і підтримують із ними відносини / Дослідження Forbes Institute та LexisNexis Martindale&Hubbell [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.martindale-hubbell.co.uk (Дата доступу 10.12.2013)
19. Beringer G. Profit per equity partner as a measure of success / G. Beringer [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.allenoverly.com/>
20. Fahey L. (1989), Understanding the macroenvironment: A framework for analysis». In L. Fahey, (ed.), The Strategic Planning Management Reader, Englewood Cliffs. – NJ : Prentice Hall. – pp. 38-43.
21. Mayson S. Law firm strategy. Competitive advantage and valuation / S. Mayson. – Oxford University Press, 2007. – 376 p.
22. Merrilyn Astin Tarlton Quick Marketing Audit / Tarlton Astin Merrilyn // Law Practice Management. – 1997. – September. – pp. 18.
23. Spitzer D. Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success / D. Spitzer // AMACOM Div American Mgmt Assn, 2007. – 288 p.

References

1. Ansoff, I. (2009), *Strategicheskiiy menedzhment. Klassicheskoe izdanie* [Strategic management. Classic edition], Translated by Letun, O., Petrov, A. N., Piter Press, Sankt-Peterburg, Russia.
2. Budnikevich, I. (2012), *Muntsipalniy marketing: teoriya, metodologiya, praktika* [Municipal marketing: theory, methodology, practice], Chernivtsi state university, Chernivtsi, Ukraine.
3. Vihanskiy, O. S. (2002), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Gardariki, Moscow, Russia.
4. Gudman, Dzh. (2010), “Quite new world”, *Yuridicheskiiy biznes*, no. 4, pp.10-13.
5. Dovgan, L. E. (2009), *Strategichne upravlinnia* [Strategic management], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Duginova, N. (2013), “The legal marketing is a zone of office researches”, *Yuridicheskaiia gazeta*, on March, 12, pp.9.
7. Kindratska, G. I. (2006), *Strategichniy menedzhment* [Strategic management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
8. Malhotra, Neresh K. (2002), *Marketingovyye issledovaniia. Prakticheskoe rukovodstvo* [Marketing Research. An Applied Orientation], Vilyams, Kyiv, Ukraine. – 956 p.
9. Maslov, E. V. (2004), *Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviiah effektivnoi organizatsionnoi strutyry* [Strategic management a personnel in the conditions of effective organizational structure], Finpres, Moscow, Russia.
10. Mintsberg, G. (2001), *Strategicheskii protsess* [Strategic process]. Translated by T. Vinogradova and Yu. Kapturevskii, Piter, Sankt-Peterburg, Russia.
11. Nemtsov, V. D. (2002), *Strategichniy menedzhment* [Strategic management], VUVPK «EksOb», Kyiv, Ukraine.
12. Porter, M. (2000), *Konkurentsiia* [A competition: trains aid], Tutorial, Vilyams, Kyiv, Ukraine.
13. “About a project “Pravotoday”, available at: <http://pravotoday.in.ua>
14. “About a project “YURLIGA”, available at: <http://jurliga.ligazakon.ua/page/about.htm>.
15. Tompson, A. (1998), *Strategicheskii menedzhment: Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management: Art of development and realization of strategy], Banki i birzhi, Moscow, Russia.

16. Fliayshner, K. (2005), *Strategicheskyi i konkurentnyi analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competition analysis. Methods and facilities of competition analysis are in business], BINOM. Laboratoriya znaniy, Moscow, Russia.

17. Shershnova, Z. E. (2006), *Strategichne upravlinnya* [Strategic management], Textbook, KNEU, Kyiv, Ukraine.

18. "How regular lawyers of companies, which work in Central and East Europe, elect legal advisers and support the relations / research by Forbes Institute and LexisNexis Martindale&Hubbell", available at: <http://martindale-hubbell.co.uk>.

19. Beringer, G. "Profit per equity partner as a measure of success", available at: <http://allenoverly.com>

20. Fahey, L. (1989), "Understanding the macro environment: A framework for analysis", In L. Fahey, (ed.), *The Strategic Planning Management Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. – pp. 38-43.

21. Maison, S. (2007), *Law firm strategy. Competitive advantage and valuation*. Oxford University Press. – 376 p.

22. Tarlton, Merrilyn Astin (1997), "Quick Marketing Audit", *Law Practice Management*, September, p. 18.

23. Spitzer, D. "Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success". *AMACOM Div American Mgmt Assn*, 2007. – 288 p.

Буднікевич І.М., Тафій Н.Г. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ PEST-АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ (НА ПРИКЛАДІ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ)

Мета. Визначення особливостей використання методики технології PEST-аналізу (у модифікації STEEPLE) при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків на прикладі ринку юридичних послуг.

Методика дослідження. У статті була використана сукупність методів пізнання суспільних процесів і явищ, зокрема: теоретичного узагальнення, системного аналізу – при дослідженні поставлених завдань та опису специфіки кабінетних досліджень; наукової класифікації та порівняння – при виборі модифікації PEST-аналізу; графічного моделювання та теоретичного обґрунтування – для визначення етапів процесу STEEPLE-аналізу та для формування алгоритму ідентифікації тенденцій ринкового середовища суб'єкту регіонального ринку юридичних послуг, абстрактно-логічного – для теоретичних узагальнень і формулювання висновків.

Результати. Обґрунтовано, що технологія PEST-аналізу (у модифікації «STEPPLE») є найбільш адекватною при дослідженні макросередовища формування та розвитку регіонального ринку юридичних послуг. STEPPLE-аналіз включає визначення чинників зовнішнього середовища регіонального ринку юридичних послуг, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими сегментами ринку юридичних послуг, системою регіональних ринків та з ринками вищого рівня, прогноз тенденцій можливих змін на ринку, напрямків впливу середовищних чинників тощо. Встановлено, що процес STEPPLE-аналізу повинен здійснюватися на основі визначеної послідовності окремих етапів. Обґрунтовано, що для збору інформації про чинники зовнішнього середовища суб'єкту регіонального ринку юридичних послуг доцільним є використання методів кабінетного дослідження та особистого інтерв'ю з топ-менеджментом суб'єкту ринку юридичних послуг.

Наукова новизна. Адаптовано методику STEPPLE-аналізу для потреб регіонального ринку юридичних послуг, яка дасть можливість визначити структурні сили, що впливають на суб'єкт даного ринку, напрямки їх впливу на стратегії юридичної фірми та на стратегії фірм-конкурентів. Описано специфіку кабінетного дослідження ринку юридичних послуг.

Практична значущість. Висновки отримані в результаті застосування технології STEPPLE-аналізу дозволять суб'єкту регіонального ринку юридичних послуг визначити чинники макросередовища, напрямки їх впливу на стратегію організації та на стратегію її конкурентів. З допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу юридична фірма може подивитися на себе з боку і зовнішніх, і внутрішніх цільових аудиторій, зрозуміти, що їх цікавить сьогодні і що їм можна запропонувати в майбутньому.

Ключові слова. Регіональний ринок юридичних послуг, суб'єкт ринку юридичних послуг, PEST-аналіз, STEEPLE-аналіз, кабінетні дослідження, чинники макросередовища, вторинна інформація.

Budnikevych I.M., Tafii N.H. USING OF TECHNOLOGY OF PEST-ANALYSIS IS FOR FORMING OF STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF SUBJECTS OF REGIONAL MARKETS (ON EXAMPLE OF LEGAL SERVICES' MARKET)

Purpose. Determination of features of the use of method of technology of pest-analysis (in modification of STEEPLE) is at forming of strategies of development of subjects of regional markets on the example of market of legal services.

Methodology of research. In the article has been used a combination of methods of knowledge of social processes and phenomena, including: a theoretical synthesis, system analysis – the study of tasks and describe the specific desk research, scientific classification and comparison – when choosing modifications PEST-analysis, graphical modelling and theoretical study – to determine stages of the analysis and STEEPLE- forming algorithm for identifying trends in the market environment subject of regional legal market, abstract and logical – for theoretical generalizations and drawing conclusions.

Findings. Reasonably, that technology of PEST-analysis (in modification of "STEEPLE") is most adequate at research of macro environment of forming and regional market of legal services development. STEEPLE-analysis includes determination of factors of environment of regional market of legal services, establishing causal's and consequences connections between separate market of legal services segments, by the system of regional markets and with the markets of higher level, prognosis of tendencies of possible changes at the market, directions of influence of environment's factors and others like that. It is set that the process of STEEPLE-analysis must come true on the basis of certain sequence of the separate stages. Reasonably, that for collection of information about the factors of environment to the subject of regional market of legal services expedient is the use of methods of office research and personal interview with a top-management to the subject of market of legal services.

Originality. Methodology of STEEPLE- analysis is adapted for the necessities of regional market of legal services that will give an opportunity to define structural forces that influence on subject of this market, directions of their influence on strategy of legal firm and on strategy of firms-competitors. The specific of office market of legal services research is described.

Practical value. Conclusions the technologies of STEEPLE-analysis got as a result of application will allow to the subject of regional market of legal services to define the factors of macro environment, directions of their influence on strategy of organization and on strategy of her competitors. With the help of PEST-analysis and SWOT-analysis a legal firm can look at itself from the side of and external, and internal target audiences, to understand that interests them today and that they can offer in the future.

Key words. Regional market of legal services, subject of legal services' market, PEST-analysis, STEEPLE-analysis, office researches, factors of macro environment, secondary information.

Будникевич И.М., Тафий Н.Г. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ PEST-АНАЛИЗА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ СУБЪЕКТОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ (НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ)

Цель. Определение особенностей использования методики технологии PEST-анализа (в модификации STEEPLE) при формировании стратегий развития субъектов региональных рынков на примере рынка юридических услуг.

Методика исследования. В статье была использована совокупность методов познания общественных процессов и явлений, в частности: теоретического обобщения, системного анализа – при исследовании поставленных задач и описании специфики кабинетных исследований, научной классификации и сравнения – при выборе модификации PEST-анализа; графического моделирования и теоретического обоснования – для определения этапов процесса STEEPLE-анализа и для формирования алгоритма

ідентифікації тенденцій риночної середі суб'єкту регіонального ринка юридических услуг, абстрактно-логіческого – для теоретических обобщеній і формулювання висновків.

Результати. Обосновано, що технологія PEST-аналіза (в модифікації «STEEPLE») являється найбільш адекватною при дослідженні макросереді формування і розвитку регіонального ринка юридических услуг. STEEPLE-аналіз включає визначення факторів зовнішньої середі регіонального ринка юридических услуг, встановлення причинно-слідственних зв'язей між окремими сегментами ринка юридических услуг, системою регіональних ринків і з ринками вищого рівня, прогноз тенденцій можливих змін на ринку, напрямлений вплива середових факторів і т.п. Встановлено, що процес STEEPLE-аналіза повинен здійснюватися на основі визначеної послідовності окремих етапів. Обосновано, що для збору інформації о факторах зовнішньої середі суб'єкту регіонального ринка юридических услуг цілесобразно використання методів кабінетного дослідження і особистого інтерв'ю з топ-менеджментом суб'єкту ринка юридических услуг.

Научна новизна. Адаптована методика STEEPLE-аналіза для потреб регіонального ринка юридических услуг, яка дозволить визначити структурні сили, впливаючі на суб'єкт даного ринка, напрямлений їх вплива на стратегії юридическої фірми і на стратегії фірм-конкурентів. Описана специфіка кабінетного дослідження ринка юридических услуг.

Практическа значимість. Висновки отримані в результаті застосування технології STEEPLE-аналіза дозволять суб'єкту регіонального ринка юридических услуг визначити фактори макросереді, напрямлений їх вплива на стратегію організації і на стратегію її конкурентів. З допомогою PEST-аналіза і SWOT-аналіза юридическа фірма може подивитися на себе з боку і зовнішніх, і внутрішніх цільових аудиторій, зрозуміти, що їх цікавить сьогодні і що їм можна запропонувати в майбутньому.

Ключеві слова. Регіональний ринок юридических услуг, суб'єкт ринка юридических услуг, PEST-аналіз, STEEPLE-аналіз, кабінетні дослідження, фактори макросередовища, вторинна інформація.

УДК 657.1

*Матвійчук М.З.,
к.е.н., доцент,*

*Чортківський інститут підприємництва і бізнесу,
Тернопільський національний економічний університет*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми. Системи обліку є головними компонентами інформаційних систем будь-якого підприємства. Вони накопичують, групують і узагальнюють фінансово-виробничу інформацію для керівництва та інших підрозділів підприємства. Управлінський облік базується на методиках, тісно пов'язаних з функціональними процесами в організації. Незважаючи на те, що на практиці, як правило, використовуються окремі елементи управлінського обліку, важливо, щоб ці елементи були об'єднані в єдину систему, орієнтовану на досягнення головного результату – підвищення якості управління підприємством.

Розвиток управлінського обліку в Україні лише в останні роки почав набувати ознак системності. Показовим є факт його розвитку в основному на тих підприємствах, які знаходяться у приватній власності. Розуміння потреби зміни інформаційного забезпечення управління, попри певні додаткові витрати на його вдосконалення та розвиток, виявилось більш актуальним і здатним оптимізувати загальні кінцеві результати діяльності. Поясненням цього виступає факт