

**Шевченко Л.С.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економічної теорії,  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

## **КОНКУРЕНТНА БЕЗПЕКА ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ**

Сучасна юридична фірма (далі – ЮФ) як підприємницька організація має на меті досягнення певного правового результату та одержання прибутку. При цьому вона постійно вступає в конкуренцію з іншими учасниками ринку юридичних послуг, що актуалізує проблему підтримання її конкурентної безпеки. Йдеться про набуття такого стану ЮФ, який би гарантував найбільш ефективне використання її ресурсів, запобігання конкурентних загроз і ризиків, забезпечення сталого розвитку.

На наш погляд, основні етапи формування конкурентної безпеки ЮФ відображають особливості її життєвого циклу, процес переходу з одного стану в інший. Так, на етапі створення ЮФ відбувається усвідомлення фірмою своїх конкурентних небезпек. Поява в юридичній галузі нової фірми ще не блокується тими фірмами-конкурентами, які вже там працюють. Однак окремі небезпеки в конкуренції, які з певною ймовірністю будуть реалізовані в майбутньому, вже стають зрозумілими.

На стадії піднесення (зростання) набувають визнання юридичні практики і послуги ЮФ, зміцнюється репутація, 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. Серед них:

– демпінг, проявами якого є: пропонування юридичних послуг за заниженою ціною; встановлення зниженої ціни на комплексну юридичну послугу, яка поступово підвищується; надання неякісних послуг або надання послуг у неповному обсязі; поділ послуги на частини і надання її в неповному обсязі за меншу вартість; надання послуг безкоштовно. У дослідженні «50 провідних юридичних фірм України 2015» ціновий демпінг визнано головним інструментом конкурентної боротьби на юридичному ринку;

– поширення у ЗМІ та Інтернеті недостовірної інформації про конкурентів, що принижує їх честь та гідність, завдає шкоди діловій репутації; розповсюдження офіційної інформації без доказової бази;

– створення бізнесу, зовнішні дані якого вводять споживача послуги в оману щодо того, хто її надає (справа ЮК «Правовий альянс» 2007 р.);

– переманювання юристів з інших ЮФ;

– переманювання клієнтів колишніми працівниками ЮФ або конкурентами шляхом обману і заниження кваліфікації опонента по ринку;

– надання клієнту хибних гарантій успіху, що підриває довіру до всіх суб'єктів юридичного ринку – юристів та адвокатів;

– недобросовісна реклама, яка містить неправдиву інформацію про результати послуг ЮФ і поширює її через веб-сайти або у ЗМІ;

– використання чужої торговельної марки;

– використання повноважень професійних об'єднань (наприклад, колегії адвокатів) для «розчищення дороги» від конкурентів;

– «співпраця» ЮФ із органами державної влади. Мають місце випадки, коли суб'єктам господарювання рекомендують задля «успішного результату» при реєстрації документів, отриманні дозволів, ліцензій тощо звернутися до конкретної ЮФ;

- порушення умов тендерів на залучення ЮФ для виконання окремих завдань державних структур; закритість, неофіційний характер конкурсів, ризик визнання їх результатів недійсними.

За таких умов ЮФ повинна мінімізувати негативний вплив конкуренції на господарську діяльність фірми, але діяти грамотно, з урахуванням конкурентної ситуації, дотримуючись законодавства та правил бізнес-етики. Завдання конкурентного менеджменту – забезпечити розробку комплексу ефективних заходів із захисту конкурентоспроможності ЮФ. У регулюванні недобросовісної конкуренції починають брати участь державні органи управління (насамперед Антимонопольний комітет України), а також самі учасники юридичного ринку. На боротьбу з недобросовісною конкуренцією спрямовується діяльність професійних громадських організацій 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 [1; 2].

На етапі зрілості 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. Отже, ЮФ досягає етапу стійкої конкурентної безпеки і 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 стійкої конкурентної безпеки ЮФ є високі показники її фінансово-господарського стану – рентабельності капіталів, продажів та всієї підприємницької діяльності, відсутність порушень внутрішньої та зовнішньої фінансової дисципліни, збалансованість грошових потоків. 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 етапі спаду потрібне конкурентне перетворення ЮФ: фірма втрачає динамізм свого розвитку, а її конкуренти захоплюють більшу частку ринку. Юридичний бізнес у цей час переживає період злиття та поглинання фірм. Серед внутрішніх причин таких процесів слід назвати: «старіння» юридичних послуг фірми, загострення суперечностей між партнерами та юристами, неефективну організаційну побудову фірми, помилки в управлінні та інше. До зовнішніх причин, як правило, належать серйозні зміни в юридичному бізнесі та структурі ринку юридичних послуг.

Формами конкурентного убезпечення 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), маркетинговий, а також персонал-менеджмент.

Управління конкурентною безпекою ЮФ може бути ефективним лише як складова частина стратегічного менеджменту. Тим більше, що й терміни «стратегія» і «стратегічне управління» почали активно використовуватися в управлінській і економічній науці в 1960-1970 рр. саме у зв'язку з загостренням конкурентної боротьби. Причому стратегія конкурентної безпеки має реалізуватися на всіх рівнях – як базова стратегія ЮФ, як стратегія розвитку окремих юридичних практик та як стратегія використання фірмою своїх основних конкурентних переваг у конкретних індустріях і сферах бізнесу.

### **Література:**

1. Венгриняк, Х. Етичні питання в юридичному бізнесі [Електронний ресурс] / Х. Венгриняк. – Режим доступу : <http://jur-gazeta.com/publications/legal-business/etichni-pitannya-v-yuridichnomu-biznesi-.html>.
2. Конкурентна противага. Дискусія [Електронний ресурс] // Український юрист. – 2013. – № 7-8. – Режим доступу : <http://www.ukrjurist.com/?article/362>.



UNIVERSITATE DE STAT DIN MOLDOVA  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

CONFERINȚĂ INTERNAȚIONALĂ  
ȘTIINȚIFICO-PRACTICĂ

**«DEZVOLTAREA SISTEMELOR SOCIALE  
ȘI ECONOMICE ÎNTR-UN MEDIU  
COMPETITIV LA NIVEL GLOBAL»**

*26 Februarie 2016*

**Partea a doua**

**Chișinău, Republica Moldova  
2016**

**UDC 332.012.2(063)**

**BBK 65.012я43**

**P 17**

«Dezvoltarea sistemelor sociale și economice într-un mediu competitiv la nivel global», conferință internațională științifico-practică (2016 ; Chișinău). Conferința internațională științifico-practică «Dezvoltarea sistemelor sociale și economice într-un mediu competitiv la nivel global », 26 februar. 2016, Chișinău / com. org.: O. Țicu (președinte) [et al.]. – Chișinău : S. n., 2016 (Editura Universitate de stat din Moldova). – 312 p.

Antetit.: Facultatea de științe economice Universitate de stat din Moldova,. – Texte : lb. rom., engl., rusă, alte lb. străine. – Bibliogr. la sfârșitul art. – 300 ex. – 312 p.

## **COMITETUL ORGANIZATORIC AL CONFERINTEI:**

### ***Președinte:***

**Octavian Țicu** – Associate Professor, Researcher-Coordinator, Moldova State University, Chisinau, Moldova

### ***Membrii comitetului organizatoric:***

**Galina Ulian**, Associate Prof., Dr. of Economics, Dean of Faculty of Economic Sciences, Moldova State University, Chisinau, Moldova;

**Marian Jalencu**, Associate Prof., Dr. of Economics, Head of the Department of Business Administration, Moldova State University, Chisinau, Moldova;

**Jan Žukovskis**, Associate Prof., Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania;

**Fitim Deari**, PhD, Assistant Professor in Finance and Accounting, Department of Finance and Accounting Faculty of Business and Economics, South East European University, Tetovo, Republic of Macedonia;

**Martina Diesener**, Professor, Dr. of Economics, Head of Faculty of Economics and Management Science, Universität Leipzig, Germany;

**Olga Chwiej**, Associate Professor, Dr. of Economics, freelancer scientist, Poland;

**Ekaterine Natsvlishvili**, Associate Professor, Dr. of Economics, Sulkhani-Kavaiani Teaching University, Tbilisi, Georgia;

**Traça Daniel**, Professor, PhD in Economics, Dean at Nova School of Business and Economics, Universidade Nova, Lisbon, Portugal.