

УДК 339.137.2

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЮРИДИЧНОЇ КОМПАНІЇ
НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ УСПІХУ В УМОВАХ
НАСИЧЕНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Діденко Є. О., Ткаченко А. Г.

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті представлено підхід, який дозволяє управляти конкурентоспроможністю підприємства на основі визначення його ключових факторів успіху в процесі здійснення господарської діяльності на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ключові фактори, конкурентне середовище, розвиток, безпека

Забезпечення конкурентоспроможності є першочерговою проблемою для будь-якого підприємства, адже жорстка конкуренція на ринку призводить до ліквідації багатьох з них, обумовлену неможливістю отримати ресурси, реалізувати власну продукцію або послуги. Конкурування підприємств здійснюється у складних та швидкозмінних умовах, що вимагає від управлінського персоналу вміння своєчасно та якісно визначати ключові фактори успіху на ринку. Даний процес істотною мірою залежить від сфери діяльності підприємства.

Загалом до ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на її загальний стратегічний успіх. Особливе значення дане питання має для ринку юридичних послуг, що обумовлюється специфікою господарської діяльності підприємств даної сфери. Глибока політична криза та складна економічна ситуація в країні призвела до суттєвого скорочення рівня доходності підприємств та купівельної спроможності громадян. Така ситуація потребує застосування підходу, що, на основі визначення ключових факторів успіху функціонування компанії на ринку, дозволить здійснювати ефективне управління його конкурентоспроможністю.

Постановка завдання

Розробці теоретичних основ конкурентоспроможності присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: Е. Азарян, Г. Азоєв, І. Ансофф, К. Антонюк, А. Воронкова, В. Геєць, В. Герасимчук, А. Градов, С. Дібба, В. Дикань, Є. Джанджугазова, І. Должанський, Т. Загорна, О. Зозульова, І. Ліфіц, Р. Мансуров,

В. Павлова, І. Піддубний, М. Портер, І. Решетникова, І. Спірідонов, Д. Траута, Р. Фатхутдінов, Ф. Хайек, О. Чернега, Й. Шумпетер, А. Юданов, А. Яновський, Ю. Ярошенко та ін. У їх працях розкрито сутність конкурентоспроможності, представлено власне бачення факторій, що визначають її рівень, запропоновані підходи до його визначення. Але юридичні компанії є особливою групою суб'єктів ринку, діяльність якої є досить специфічною, а процес забезпечення їх конкурентоздатності може відрізнятися від інших підприємств. Зазвичай, потреби споживачів в даному сегменті є вузькими напрямками галузі юриспруденції, які послідовно пов'язані, але несуть різну сутність щодо подальшої співпраці замовника та виконавця. Відповідно особливості, пов'язані з функціонуванням компаній юридичної сфери, призводить до необхідності адаптації наявних теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності до практичних реалій господарювання підприємств.

Об'єкт та методи дослідження

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні засади щодо управління конкурентоспроможністю на основі визначення ключових факторів успіху підприємства, що в існуючих умовах розвитку економіки України спрямоване на забезпечення його ефективного та безпечного розвитку на ринку. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних вчених у сфері конкурентоспроможності підприємства. У роботі використані такі методи дослідження: дедукція та синтез задля визначення складових процесу управління конкурентоспроможністю підприємства; логічний метод при розробці алгоритму управління конкурентоспроможністю компанії.

Результати дослідження та їх обговорення

Як відомо, конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь його переваги над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [1]. Аналізуючи різні джерела [2, 3], узагальнено можна констатувати, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах господарської діяльності підприємства. Наявність тієї чи іншої переваги обумовлюється проявами різних факторів. Найбільш важливі з них на певному етапі господарювання виступають для підприємства ключовими факторами успіху. Саме тому узагальнюючи різні думки науковців [1-4], ключові фактори успіху можна визначити як характерні для певного підприємства чинники, що надають йому переваги

перед іншими суб'єктами ринку, а, відповідно, створюють більш безпечні для стабільного та ефективного функціонування умови.

Сучасні закордонні економісти, які багато уваги приділяють розробці теоретичних засад у даній сфері, поділяють всі реалізовані певною компанією ключові фактори успіху на дві основні групи [2, 4]: стратегічні фактори успіху та ключові компетенції. Перша група включає реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом, зокрема: якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність. Для юридичних компаній з точки зору даної теорії до цієї групи безумовно належать: якість та вартість надання послуг. Друга ж група являє сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Автори виокремлюють чотири рівні компетенції (рис. 1).

Рівень 4	Ключові компетенції	Визначається набором навичок, здібностей, технологій, що забезпечує унікальність компанії у певній сфері та може застосовуватись у різних видах бізнесу
Рівень 3	Функціональні компетенції	Визначається особливістю здійснення певних функцій у процесі надання послуг
Рівень 2	Рольові компетенції	Визначаються ролями, що виконують співробітники компанії в проектних й інших групах у процесі діяльності
Рівень 1	Професійні компетенції	Визначаються особливостями окремих співробітників компанії

Рис. 1. Рівні компетенції

Відповідно, стратегічні це ті фактори успіху, що безпосередньо визначають результативність господарської діяльності, оскільки створюють конкретний ефект для споживачів, а компетенції – це комплекс факторів, що формує умови для реалізації основних положень конкурентної стратегії. Тобто це можна інтерпретувати наступним чином: співробітники компанії впроваджують комплекс заходів передбачених стратегією за рахунок певних особистісних якостей в ході виконання покладених на них функцій при злагодженій командній роботі відповідно до встановленої технології

надання юридичних послуг. Даний процес спирається на застосуванні наявного у юридичної компанії потенціалу й у разі більш ефективного використання комплексу маркетингових інструментів ніж у конкурентів має дозволити їх випередити у боротьбі за ринкові сегменти. Відповідно, у будь якого разі, ступінь задоволення споживача розглядається як ключовий аспект, який визначає успіх у конкурентній боротьбі.

Одним з головних ключових факторів успіху виступає прогрес, що передбачає удосконалення робочого процесу та застосування сучасних технологій, що у юридичній сфері має особливе значення. Це пояснюється особливою роллю інформації та комерційної таємниці в процесі роботи кваліфікованих співробітників з клієнтами, що у значній мірі визначає швидкість надання та якість послуг, їх вартість, з часом формує силу бренду тощо. В свою чергу, для створення синергійного ефекту необхідним є командний підхід, що передбачає впровадження системи комунікацій, формування командного духу та корпоративної культури, механізму навчання тощо. Це є комплексі створює для юридичної компанії сукупність навичок, здібностей, технологій, що забезпечує унікальність компанії на ринку.

Але визначення ключових факторів успіху є неможливим без дослідження умов функціонування підприємства на ринку та оцінки рівня його конкурентоспроможності. Цей процес передбачає формування системи показників. Тому виникає проблема виокремлення необхідних для оцінки якісних та кількісних показників [6, 7]. Результати же такої оцінки є запорукою як визначенню загроз стабільному та ефективному розвитку підприємства, так і виявленню ключових факторів його успіху на ринку. Вони виступають основою розробки комплексу заходів щодо формування конкурентної стратегії суб'єкту господарської діяльності та забезпечити ефективне комплексне управління його конкурентоспроможністю.

Для юридичних компаній процес управління конкурентоспроможністю, а саме визначення ключових факторів успіху, встановлення цілей та завдань конкурентної стратегії може здійснюватися за можливими напрямками діяльності основних підрозділів фірми, зокрема:

- надання консультацій і пояснень з юридичних питань, усних і письмових довідок щодо чинного законодавства;
- оформлення позовних заяв, скарг та інших документів правового характеру;
- здійснення представництва інтересів громадян, установ, підприємств і організацій за їх дорученням у судах та інших державних органах у карних, цивільних,

господарських справах і справах про адміністративні правопорушення;

- здійснення представництва громадян і захист їх прав і законних інтересів у центральних і місцевих органах виконавчої влади і в органах місцевого самоврядування;

- здійснення правового обслуговування установ, підприємств і організацій;

- здійснення правового обслуговування зовнішньоекономічної діяльності фізичних і юридичних осіб.

Узагальнений алгоритм управління конкурентоспроможністю компанії представлено на рис. 2.

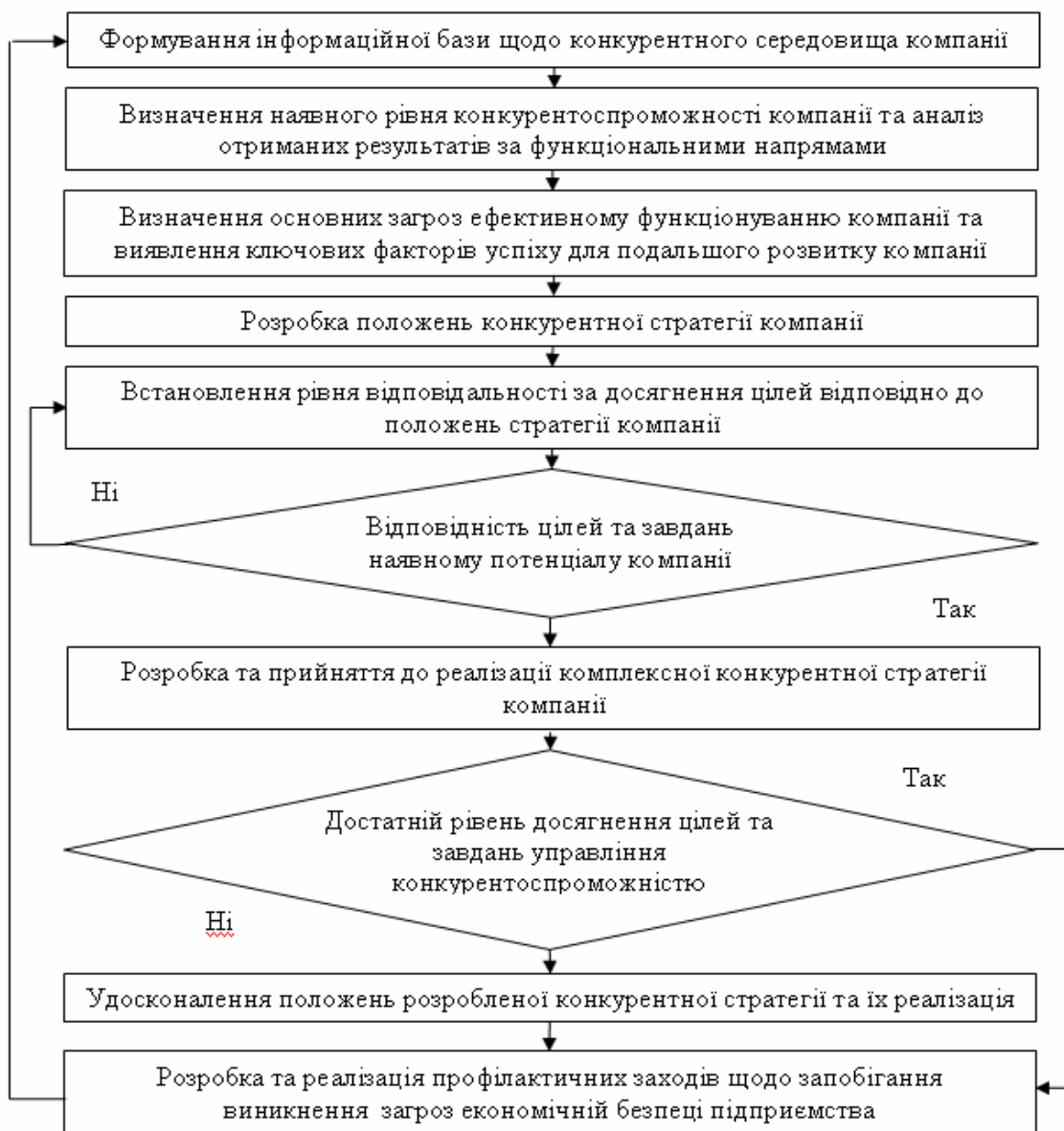


Рис. 2. Алгоритм управління конкурентоспроможністю компанії на основі визначення ключових факторів успіху

Як бачимо, ключові фактори успіху підприємства сфери послуг відносяться до управління робочим процесом та персоналом, а невдача загрожує невдачею у конкурентній боротьбі.

Визначення ключових факторів успіху є складним процесом, що потребує застосування певних інструментів. Але очевидним є доцільність застосування групового методу, що на відміну від індивідуального дозволяє уникнути високого рівня суб'єктивного характеру дослідження [5]. Найбільш доцільним же для юридичної компанії ґрунтуючись на особливостях її колективу виступає метод конференції ідеї, що допускає доброзичливу критику в процесі обговорення у формі репліки чи коментаря задля поліпшення ідеї.

Відповідно до зазначеного представимо підхід до визначення ключових факторів успіху юридичної компанії (рис. 3).



Рис. 3. Підхід до визначення ключових факторів успіху юридичної компанії

Варто зауважити, що успіх застосування представленого підходу залежатиме від ефективності формування керівництвом групи спеціалістів, що здійснюватимуть його реалізацію. Задля цього до команди мають бути обрані спеціалісти, що є представниками компанії за кожним з видів діяльності.

Висновки

Управління конкурентоспроможністю є відповідальним аспектом господарської діяльності будь-якого підприємства, що базується на виявленні ключових факторів його успіху та розробці положень конкурентної стратегії, яка, в свою чергу, має відповідати наявному потенціалу. Це є неможливим без детального дослідження умов функціонування підприємства на ринку та оцінки рівня його конкурентоспроможності, що потребує формування системи якісних та кількісних показників.

Визначення ключових факторів успіху юридичної компанії є складним процесом, що потребує застосування низки інструментів та ґрунтується на застосуванні групових методів прийняття рішень.

Підхід щодо визначення ключових факторів успіху передбачає формування групи фахівців компанії, їх закрити та відкрити роботу у групі, формування за результатами попереднього переліку факторів та виокремлення з неї найбільш значимих на даний момент.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: Підручник / Борисенко З. М. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / Должанський І. З., Загорна Т. О.: Навчальний посібник. – Київ: центр навчальної літератури. 2006. – 384 с.
4. Клименко С. М., Управління конкурентоспроможністю підприємства / Клименко С. М.: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Осовська Г. В. – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.

Диденко Е. А., Ткаченко А. Г.

Управление конкурентоспособностью юридической компании на основе определения ключевых факторов успеха в условиях насыщенной конкурентной среды

В статье представлен подход, который позволяет управлять конкурентоспособностью предприятия на основе определения его ключевых факторов успеха в процессе осуществления хозяйственной деятельности на рынке.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ключевые факторы, конкурентная среда, развитие, безопасность

Didenko E. O., Tkachenko A. G.

Management of competitiveness of the law firm by identifying key success factors in conditions of intense competition

The article presents an approach that allows you to manage the competitiveness of the enterprise based on the definition of its key success factors in the course of economic activity in the market.

Keywords: competitiveness, key factors, competitive environment, development, security