

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Економічне обґрунтування бізнес-стратегії компанії

Спеціальність 073 «Менеджмент»,
Освітньо-професійна програма 8.073.9 «Бізнес-адміністрування»

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О.І. /

Керівник роботи: _____ / Сотник І.М. /

Виконавець: _____ / Шоломій Є.С. /

Група БА.мз-11с

Суми 2022

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки,
Підприємництва
та бізнес-адміністрування

_____ **О. І. Карінцева**
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студентки групи БА.мз-11с, 2 курсу _____ ЦЗДВН
(найменування факультету)

Спеціальності: 073 «Менеждмент».

Освітня програма програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

_____ Шоломій Єлизавети Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Економічне обґрунтування бізнес-стратегії компанії

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__» _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: звітність підприємства, монографії, інтернет-ресурси, підручники, періодичні видання

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) теоретико-методичні засади формування бізнес-стратегії компанії; економічна діагностика фінансово-господарського стану адвокатського об'єднання (АО) "Слесарев і Погребняк"; обґрунтування стратегії розвитку компанії АО "Слесарев і Погребняк"

Перелік ілюстрацій

структура реалізованих послуг АО «Слесарев і Погребняк» за 2019-2021 роки; розподіл респондентів у вирішенні питань за юридичними відділами; основні пріоритети при виборі юриста (компанії); розподіл інформаційних джерел пошуку юриста (компанії); причини звернення до стороннього юрисконсульта в юридичному відділі компанії; Розподіл юридичних осіб, що мають відношення до попиту на юридичні послуги, за галузями права; Операційні витрати філії АО «Слесарев і Погребняк» у м. Дніпро.

Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра _____ проф. Сотник І.М.
(вч. звання, П. І. П/б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «__» _____ 20__ р.

підпис студента(ки)

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	4
SUMMARY.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ.....	11
1.1. Сутність бізнес-стратегії	11
1.2. Методичні підходи до обґрунтування бізнес-стратегії.....	15
1.3. Сучасний інструментарій реалізації бізнес-стратегії.....	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ (АО) "СЛЕСАРЄВ І ПОГРЕБНЯК".....	25
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану АО «Слесарєв і Погребняк»....	25
2.2. Ідентифікація конкурентного середовища.....	30
2.3. Оцінка практики стратегічного управління розвитком компанії.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АО "СЛЕСАРЄВ І ПОГРЕБНЯК".....	50
3.1. Оцінка альтернативних варіантів бізнес-стратегій розвитку компанії....	50
3.2. Організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії.....	57
3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації стратегій.....	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота складається з 85 сторінок тексту, 3 розділів, 28 таблиць, 13 рисунків та списку з 59 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає у тому, що розробка та реалізація стратегії розвитку організації є єдиним підходом до прогнозування майбутніх проблем підприємства та можливостей їх вирішення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка й економічне обґрунтування елементів бізнес-стратегії розвитку компанії з урахуванням пріоритетних напрямів її основної діяльності.

Завдання роботи: визначити сутність бізнес-стратегії компанії і проаналізувати методичні підходи до її обґрунтування; ідентифікувати сучасні інструменти для реалізації бізнес-стратегії; провести аналіз фінансово-господарського стану АО «Слесарев і Погребняк» та здійснити ідентифікацію конкурентного середовища організації; провести оцінку практики стратегічного управління розвитком компанії; оцінити альтернативні варіанти бізнес-стратегій розвитку компанії; визначити організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії та провести економічну оцінку доцільності реалізації сформованих стратегій.

Об'єктом дослідження є АО «Слесарев і Погребняк». Предметом дослідження є бізнес-стратегія розвитку компанії. Методи дослідження – діалектичний метод, комплексний та системний підхід. У роботі застосовані такі загальнонаукові методи і прийоми, як наукова абстракція (перший розділ), узагальнення (перший розділ), кількісний та якісний аналіз (другий розділ), методи угруповання та порівняння (другий розділ), економіко-математичні методи (третій розділ).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі запропонована бізнес-стратегія для юридичної компанії, яка відрізняється від існуючих тим, що передбачає розширення комплексу юридичних послуг на

аграрне та медичне право і є новинкою для даної сфери економічної діяльності.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення діяльності юридичних компаній, підвищення ефективності їх організації, формування дієвих бізнес-стратегій для розвитку малого бізнесу.

У першому розділі розглянуто сутність бізнес-стратегії компанії, проаналізовано методичні підходи до її обґрунтування; ідентифіковані сучасні інструменти для реалізації бізнес-стратегії.

У другому розділі проведено аналіз фінансово-господарського стану АО «Слесарев і Погребняк», здійснено ідентифікацію конкурентного середовища організації; проведено оцінку практики стратегічного управління розвитком компанії.

У третьому розділі оцінено альтернативні варіанти бізнес-стратегій розвитку компанії; визначено організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії та проведено економічну оцінку доцільності реалізації сформованих стратегій.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ, РИЗИКИ.

SUMMARY

The master's thesis consists of 85 pages of text, 3 chapters, 28 tables, 13 figures and a list of 80 used sources.

The relevance of the topic of the work lies in the fact that the development and implementation of the organization's development strategy is the only approach to forecasting the future problems of the enterprise and the possibilities of solving them.

The purpose of the qualification paper is the development and economic justification of the elements of the business strategy of the company's development, taking into account the priority areas of its main activity.

Tasks: to determine the essence of the company's business strategy and analyze methodical approaches to its justification; identify modern tools for business strategy implementation; conduct an analysis of the financial and economic condition of Slesarev and Pogrebnyak JSC and identify the organization's competitive environment; evaluate the practice of strategic management of the company's development; evaluate alternative options for the company's business development strategies; determine the organizational and managerial aspects of the company's business development strategies and conduct an economic assessment of the feasibility of implementing the formed strategies.

The object of the study is JSC "Slesarev and Pogrebnyak". The subject of the research is the company's business development strategy. Research methods are the dialectical method, a complex and systematic approach. The work uses such general scientific methods and techniques as scientific abstraction (first chapter), generalization (first chapter), quantitative and qualitative analysis (second chapter), methods of grouping and comparison (second chapter), economic and mathematical methods (third chapter).

The scientific novelty of the study is that the work proposes a business strategy for a legal company, which differs from existing ones by expanding the

company's complex of legal services in agrarian and medical law, which is a novelty for this area of economic activity.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the results of the study to improve the activities of legal companies, increase the efficiency of their organization, and form effective business strategies for the development of small businesses.

The first chapter examines the essence of the company's business strategy, analyzes methodical approaches to its justification; modern tools for business strategy implementation are identified.

In the second section, an analysis of the financial and economic condition of JSC "Slesarev and Pogrebnyak" was carried out, the competitive environment of the organization was identified; the assessment of the practice of strategic management of the company's development was carried out.

The third chapter evaluates alternative options for the company's business development strategies; the organizational and managerial aspects of the company's business development strategies were determined and an economic assessment of the feasibility of implementing the formed strategies was carried out.

Keywords: ENTERPRISE, STRATEGIC MANAGEMENT, BUSINESS STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, ALTERNATIVE STRATEGIES, RISKS.

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що розробка та впровадження стратегій організаційного розвитку є єдиним підходом до прогнозування майбутніх проблем підприємства та можливостей їх вирішення.

В умовах сучасних трансформаційних процесів вітчизняної економіки, що обумовлені цифровізацією суспільства [37,38,40,45,46,49,51,52,54,56], рухом до сталого розвитку та енергетичної незалежності країни [29,30,33, 35,42,47,48,49,50,53,55,57,58,59], особливої актуальності набуває ефективність прийняття бізнес-рішень для окремих підприємств.

Стратегія є основою для управління розвитком компанії в довгостроковій перспективі, допомагає знайти найбільш відповідний курс дій і зменшує ризик прийняття помилкових рішень через викривлену або неточну інформацію про компанію та її зовнішні можливості, середовище. Розробляючи стратегію, слід досягти максимальної визначеності. Це дозволяє компаніям передбачати зміни зовнішнього середовища та негайно реагувати.

Ефективне управління розвитком організації залежить від чітко сформульованої стратегії цієї організації. Його головною метою є успішне функціонування організації та максимально досягнення задоволення потреб усіх, хто бере участь у реалізації стратегії. Теоретично процес стратегічного управління можна представити багатьма моделями. Поширеною моделлю є наявність формулювання місій, визначення цілей та умов їх досягнення та розробка альтернатив встановленим цілям. якісний аналіз системи цілей і перевірка її узгодженості, визначення основних методів і засобів досягнення мети.

Стратегії розробляються на кілька років, конкретизуються в різних проектах, програмах, практичних заходах і реалізуються в ході їх реалізації.

Значні витрати праці та часу на розробку стратегії компанії не дозволяють часто змінювати або суттєво коригувати стратегію.

Запорукою успішного розвитку та стабільності організації є розуміння стратегії її розвитку. Це залежатиме від рівня прозорості ринку, бажання власника розробити та реалізувати бізнес-план, уміння експертів збирати та аналізувати інформацію.

Динамічність та непередбачуваність сучасного ринку диктують свої умови для успішного розвитку бізнесу. Для вирішення найважливішого завдання - оперативної адаптації до того, що відбувається, - компанія повинна враховувати не тільки свій внутрішній стан, але і віяння зовнішнього середовища. Саме тому виникає потреба у стратегії, а її розробка стає головним завданням планування.

Стан вивченості проблеми. Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що темі формування бізнес-стратегії присвячено праці провідних учених: І. Ансоффа [Ошибка! Источник ссылки не найден.], І.О. Бланка [Ошибка! Источник ссылки не найден.], А. Зуб [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Г.І. Кіндрацької [Ошибка! Источник ссылки не найден.], Ф. Котлера [Ошибка! Источник ссылки не найден.], О.С. Марченко [Ошибка! Источник ссылки не найден.], В.Д. Немцов [Ошибка! Источник ссылки не найден.], М. Портера [Ошибка! Источник ссылки не найден.], А.А. Томпсона [Ошибка! Источник ссылки не найден.], А. Чендлера [Ошибка! Источник ссылки не найден.], З.Є. Шершньової [Ошибка! Источник ссылки не найден.] та ін. Однак ще не вивчені аспекти стратегічного планування в юридичних компаніях.

Метою роботи є розробка й економічне обґрунтування елементів бізнес-стратегії розвитку компанії з урахуванням пріоритетних напрямів її основної діяльності.

Виходячи з мети, необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність бізнес-стратегії компанії і проаналізувати методичні підходи до її обґрунтування;

- ідентифікувати сучасні інструменти для реалізації бізнес-стратегії;
- провести аналіз фінансово-господарського стану АО «Слесарев і Погребняк» та здійснити ідентифікацію конкурентного середовища організації;
- провести оцінку практики стратегічного управління розвитком компанії;
- оцінити альтернативні варіанти бізнес-стратегій розвитку компанії;
- визначити організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії та провести економічну оцінку доцільності реалізації сформованих стратегій.

Об'єктом дослідження є АО «Слесарев і Погребняк».

Предметом дослідження є бізнес-стратегія розвитку компанії.

Методами та інструментами, що використовуються автором, є діалектичний метод, комплексний та системний підхід. У роботі застосовані такі загальнонаукові методи і прийоми, як наукова абстракція (перший розділ), узагальнення (перший розділ), кількісний та якісний аналіз (другий розділ), методи угруповання та порівняння (другий розділ), економіко-математичні методи (третій розділ).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в роботі запропонована бізнес-стратегія для юридичної компанії, яка відрізняється від існуючих тим, що передбачає розширення комплексу юридичних послуг на аграрне та медичне право і є новинкою для даної сфери економічної діяльності.

Теоретична і практична значущість роботи полягають у можливості використання результатів дослідження для вдосконалення діяльності юридичних компаній, підвищення ефективності їх організації, формування дієвих бізнес-стратегій для розвитку малого бізнесу.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є сучасна економічна і соціальна теорії, праці вітчизняних та зарубіжних авторів в

області управління стратегією, маркетингом, управління в сфері малого бізнесу в сучасних умовах.

Структура дослідження. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 80 сторінок, з них основного тексту 70 сторінок. Робота містить таблиці, рисунки, список джерел із 80 найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність бізнес-стратегії

Стратегія — всеосяжне поняття, яке визначає діяльність організації, спрямовану на досягнення запланованих результатів з урахуванням майбутніх перспектив [28,31,32,34,36,39,41,43,44]. Багато дослідників мають різні тлумачення, але сходяться в одному. Вони бачать стратегію як основу організаційного розвитку. Класичне визначення стратегії дав І. Ансофф. Він вважав, що це набір правил для прийняття рішень, складна й потенційно потужна зброя та інструмент управління, який дозволяє сучасним організаціям протистояти мінливим умовам [3]. Він зазначив, що розробка стратегії не закінчується негайними діями. У методах пошуку слід використовувати стратегії. Потреба в обраній стратегії зникла, як тільки почався бажаний розвиток, і взагалі уявилося існування стратегії як ідеї.

За визначенням українського вченого В. Н. Гавви [9] бізнес-стратегія розглядається як підсистема корпоративної стратегії, у вигляді довгострокової програми конкретних дій щодо створення та реалізації організаційної стратегії. продукт.

Водночас науковці залучаються до конкретних стратегічних ініціатив та управління основними розподільними центрами у вирішенні стратегічно важливих поточних і повсякденних операційних завдань (рекламні кампанії, закупівлі сировини, управління запасами, профілактичне обслуговування, транспортування) [9, с. 134].

У цьому випадку існує певна сумісність понять виробничої стратегії та операційної стратегії. Однак бізнес-стратегія визначає стратегічні завдання операційної системи підприємства, а не структурного підрозділу оперативного планування. Він визначає розташування операційних функцій,

які є набором завдань, на яких необхідно зосередитися для виконання місії компанії (автор В. А. Агафонов [1, с.101]).

Навпаки, дослідники В. Немцов [55] та А. Довгань [17] чітко розрізняють функціональну (у тому числі виробничу) та операційну стратегії. Вони пов'язують термін «функціональна стратегія» з планом дій управління окремими підрозділами або основними функціональними сферами в рамках певної сфери бізнесу. У ньому вказуються окремі деталі генерального плану розвитку підприємства. Таким чином, роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної бізнес-стратегії та конкурентоспроможності підприємства, наслідком якої є розробка керівних принципів управління для досягнення намічених функціональних цілей підприємства [5, с. 104].

Заслуговує на увагу авторське трактування терміну «стратегія бізнесу» О. І. Ковтун. Він наголошує, що бізнес-стратегія будь-якої фірми повинна враховувати наявні ресурси, виробничі потужності, технічні можливості, гнучкість виробництва, рівень кваліфікації, підготовку персоналу тощо [29, с.186]. Вчені вважають характеристикою маркетингової стратегії обраного або спеціально сформованого розвитку, пов'язуючи його формування. На думку науковців, підприємницька стратегія пов'язана, перш за все, з формуванням політики збільшення виробничих потужностей підприємств та матеріально-технічного забезпечення їх виробництва [29, с. 187].

Дослідник теорії стратегії та економічного розвитку Т. В. Омеляненко [56, с.556] стверджує, що бізнес-стратегія – це те, як фірми трансформують існуюче виробництво з метою отримання стратегічної конкурентної переваги, підкреслюючи, що це комплекс взаємопов'язаних рішень про те, бути новим чи раціоналізованим.

І. Ансофф, розробник концепції стратегічного менеджменту, характеризує стратегію як набір правил, якими організація приймає рішення, керуючись у своїй діяльності, а також виділяє кілька відмінних рис стратегії. Вона не закінчується негайною дією [2, с.15]. Зазвичай вона завершується створенням загального напрямку просування, що забезпечує зростання і

зміцнення позицій компанії. По-друге, розроблені стратегії слід використовувати для розробки стратегічних проектів методами пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб спрямувати увагу на конкретні області та можливості. По-третє, у процесі формування стратегії неможливо передбачити всі можливості, які відкриються під час формулювання проекту конкретних заходів.

Стратегія — це модель поведінки організації на певному етапі її життєвого циклу. Стратегія розвитку враховує всі його особливості, такі як початок діяльності, становлення і зростання, зрілість і активність для заповнення сегментів ринку, спад і заміщення конкурентами. На кожному етапі життєвого циклу організації стратегія розвитку передбачає індивідуальні підходи та методи.

Таким чином, бізнес-стратегія — це детальний і комплексний план управлінських дій, спрямованих на забезпечення довгострокового успіху підприємства. Розробка та вибір стратегії має базуватися на широких дослідженнях і надійних даних. Сучасна організація може існувати та успішно конкурувати на ринку лише за умов постійного розвитку та адаптації до мінливих умов господарювання [1, с.58].

Порівнюючи бізнес-стратегію та корпоративну стратегію, слід зазначити, що корпоративна стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок росту компанії, розвитку виробництва та збутової діяльності. Ми покажемо вам, як керувати різними видами бізнесу, щоб збалансувати свій портфель товарів і послуг.

З точки зору оптимізації бізнесу, стратегія — це набір рішень, які відображають реакцію організації на зовнішні та внутрішні обставини. Якщо розуміти стратегію як відношення організації до її місця розташування, так званого «оточення», то стратегія стає посередником між цими відносинами. Фактори, що впливають на навколишнє середовище, можна розділити на фактори навколишнього середовища віддаленого й ближнього поля.

У цьому випадку етапи факторів середовища, які впливають на стратегію, такі:

- політичні фактори;
- економічні умови (економічний розвиток, економічні санкції, фрагментація ринку);
- Законодавча політика;
- соціальні та культурні фактори (рівень доходів, споживання, соціальний розвиток та його структура, демографія);
- фактори науково-технічного впливу (науково-технічні досягнення, перспективи їх розвитку);
- фактори безпосереднього середовища (потенційні клієнти, партнери, поведінка конкурентів, галузева привабливість організації, громадянський статус, підприємницька діяльність) [5].

Визначення стратегії як організаційної точки зору - це більше, ніж просто ідеологія. Внутрішні фактори, що впливають на формування стратегії розвитку, можна розділити на дві основні групи [15].

- стратегічні можливості організації (перелік граничних можливостей для досягнення цілей, передбачених складом ресурсів);
- обсяг стратегічних ресурсів організації.

Основним фактором формування стратегії є цілі організації, а вирішальним фактором розробки стратегії є стратегічне бачення керівництва організації, яке спирається на власний досвід та інтуїцію. Основною метою є визначення ролі фінансів, маркетингу, виробництва та людських ресурсів, таким чином інтегруючи всі внутрішні рівні розробки стратегії[5].

Реалізація стратегії залежить від участі співробітників на всіх рівнях. Стратегічне управління повинно стати процесом навчання, який інформує керівників і співробітників про стратегічні проблеми та альтернативи їх вирішення.

1.2. Методичні підходи до обґрунтування бізнес-стратегії

Проведення аналізу у створенні стратегії виконується із застосуванням безлічі методів, як класичних, і запропонованих сучасними дослідниками. Застосовуються моделі Г. Стейнера, І. Ансоффа, К. Ендрюса та інших представників різних шкіл. В основі всіх методів лежать принципи взаємозалежних рішень [3].

Сучасні методики базуються на ланцюжку цінностей М. Портера, який визначив, що на кожному етапі створюються свої цінності, які визнаються та оплачуються споживачем.

На рис. 1.1 представимо основні етапи формування бізнес-стратегії.

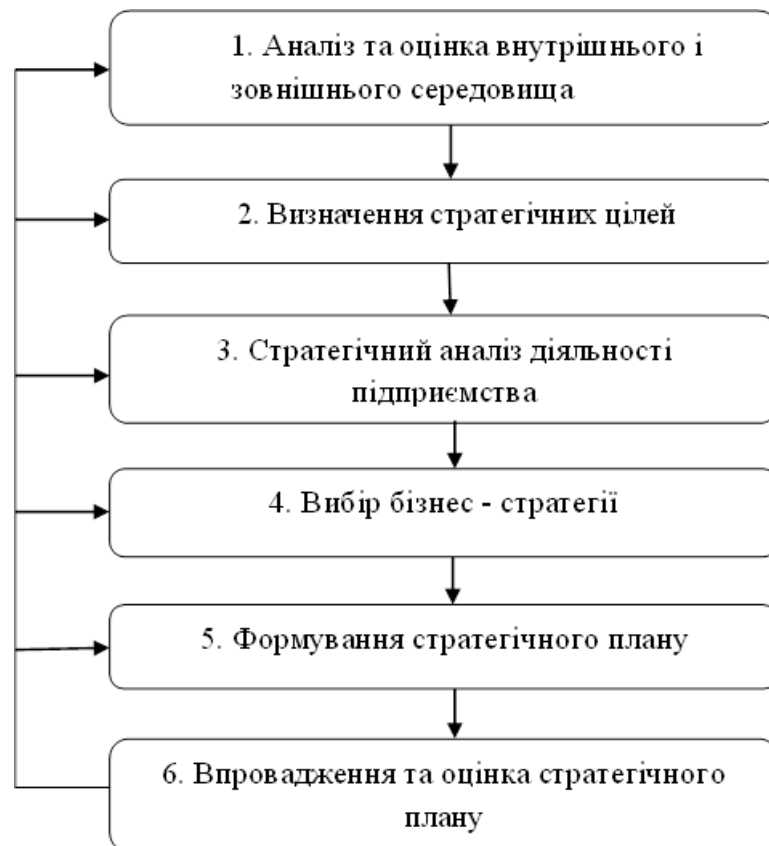


Рис. 1.1. Етапи формування бізнес-стратегії

Джерело: розроблено автором

Розглянемо далі основні методичні підходи до вибору та обґрунтування бізнес-стратегій організації.

Коротка характеристика даних методів представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Коротка характеристика основних методів вибору стратегії

Назва методу	Недоліки	Переваги
1	2	3
SWOT - аналіз [11, с. 41]	Заснований на використанні даних про сьогоднішній і минулий стан. Для розробки стратегії цього недостатньо, необхідна інформація про тенденції розвитку ринкової ситуації.	Дає наочне уявлення про співвідношення загроз, можливостей і сильних та слабких сторін; є дуже простим і швидким способом дізнатися про загальний рівень компанії, від якого можна відштовхуватися, роблячи висновок для стратегічного менеджменту.
SNW-аналіз [11, с.58]	Аналіз використовується виключно при аналізі факторів внутрішнього середовища підприємства.	Аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації.
PEST-аналіз [11, с.69]	Враховуються глобальні фактори, вплив на яких компанія не має. Також присутня суб'єктивність оцінки.	Застосовується для вивчення зовнішнього середовища та її впливу на об'єкт дослідження.
Аналіз 5 сил Портера [59]	Інтенсивну конкуренцію в галузі не можна розглядати ні як випадковий збіг обставин, ні як невдачу.	Даний аналіз допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.
Матриця "можливостей по товарах ринків" [17,с.16]	Стратегія визначається в залежності від двох елементів. Інші важливі елементи не враховуються	Визначає ймовірність успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу
Матриця БКГ [17, с. 15]	Не завжди правильно оцінює можливості бізнесу: надмірно зосереджена на потоках готівки, в той час як важливим для організації є ефективність інвестицій	Може бути основою для аналізу різних стадій розвитку бізнесу і відповідно аналізу відмінності його потреб на різних етапах розвитку; модель є простим і доступним для розуміння підходом

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Матриця Маккінзі [24, с. 15]	Існують обмеження, до яких можна віднести відсутність конкретних рекомендацій з поведінки на тому чи іншому ринку; можлива суб'єктивна, перекручена оцінка фірмою своєї позиції.	Врахування найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього і зовнішнього середовища фірми
Метод експертних оцінок [27, с. 15]	Суб'єктивність оцінки	Врахування впливу багатьох чинників

Джерело: складено автором

Розглянутий метод допомагає у виборі стратегії та аналізі потенціалу, але в період підготовки та реалізації стратегії компанії повинні ретельно вивчати своїх конкурентів та їх можливу конкурентну позицію на ринку. У цьому може допомогти використання конкурентоспроможної матриці профілю [27, с.18].

Як основний інструмент нормального стратегічного управління багато компаній вибирають матрицю якісного стратегічного аналізу. Це також відоме як матриця SWOT (скорочення від англійських слів: Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats). Ця матриця надає менеджерам компанії структуроване поле інформації, яким вони можуть стратегічно орієнтуватися для прийняття обґрунтованих рішень. Табличний приклад SWOT-аналізу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Модель таблиці SWOT-аналізу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози

Сутність цього методу полягає в постійному перегляді відповідей на наступні питання:

- де зараз знаходиться організація;
- в якому напрямку вона повинна розвиватись в майбутньому;
- як вона збирається потрапити в те положення, де її хочуть бачити власники і керівництво.

Основна перевага цього методу полягає в тому, що інформаційне поле формують самі керівники та найбільш компетентні працівники компанії на основі узагальнень і коригування власного досвіду та бачення ситуації. На основі послідовного врахування цих факторів приймаються рішення щодо узгодження цілей і стратегій компанії (корпоративних, продуктів, ресурсів, функцій, управління), які визначають ключові моменти організації діяльності.

SWOT-аналіз є оцінкою зовнішніх і внутрішніх параметрів організації, з відображенням результатів у вигляді матриці, визначенням ресурсів економічної стратегії та проведенням грамотної оцінки товарів і продукції з точки зору конкурентоспроможності на ринку. Класична модель п'яти сил конкуренції розкриває сильні та слабкі сторони організації. Основний склад розкриває унікальність організації як економічного суб'єкта ринку і дозволяє прогнозувати. Модель аналізу SWOT також може оцінити потенційні внутрішні сильні та внутрішні слабкі сторони [5].

Також виконуються аналітичні дослідження, які оцінюють чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції у галузі; бар'єри галузі, що перешкоджають проникненню ринку певних товарів; визначення впливу товарів-замінників. Конкурентний тиск з боку компаній постачальників оцінюється за двома напрямками: рівні взаємодії постачальників та споживачів у галузі, до якої належить організація; здатність постачальників проводити споживачів, змінюючи самостійно терміни поставок, і навіть оцінюється конкурентний тиск із боку споживачів. Це невеликий вплив на організацію індивідуальних споживачів знаходить місце у дослідженні, оскільки допомагає оцінювати асортимент продукції, товару щодо наявності аналогів в асортименті конкурентів, дає можливість перевірити

поінформованість покупців. Ці методи дослідження характерні для аналізу існуючої стратегії торгових організацій, мають практичну значущість при розробці стратегії їх розвитку.

Аналіз ресурсного потенціалу організації також дуже важливий, методів виконання безліч. Методи оцінки кожного виду ресурсів містять свої системи розрахунку, отримані результати порівнюються з нормативами значень показників та коефіцієнтів. За результатами складається ранжування можливостей та проблем організації, формуються проєктні пропозиції. Разом з традиційними методами розробки стратегії застосовуються матричні методи. Тут використовуються багатофакторні параметри, що визначають положення організації. Так як різниця в оцінках кожного параметра велика і не дає точного уявлення, використовується порівняльний аналіз існуючого стану та очікуваного результату за допомогою складання матриць: матриці формування бачення, матриці цілей компанії, матриці місії.

Також застосовується метод конструктивного SPACE-аналізу. Він заснований на затвердженні зв'язку понять фінансової сили організації та конкурентоспроможності товарів як головних факторів. Результати дослідження з даного методу відображаються на графіку, де кожен із двох факторів має значущість (M) та ймовірність. Визначаються фактори, які організація використовує найбільшою мірою та які відносять її до класифікованої групи. З допомогою методу SPACE визначаються позиції: агресивна, конкурентна, консервативна. Одночасно виконується аналіз ключових показників організації як одиниці галузі. Також складається карта складових груп конкурентів, де як графіка відображається залежність обсягів і якості товару [5].

Оцінка стратегії є завершальним етапом у розробці бізнес-стратегії, базується на досить вичерпній інформації та полягає у визначенні можливих результатів реалізації обраної стратегії. Стратегія охоплює багато видів діяльності в організації і не може бути виміряна одним загальним показником. Стратегію можна оцінити за якістю запланованих дій та

успішністю їх реалізації. Крім того, оцінка вибраних стратегій здійснюється переважно у формі аналізу вірності та обґрунтованості з урахуванням факторів, які визначають доцільність реалізації стратегії.

Етап моніторингу досягнення розробленої стратегії та її оцінка визначають, чого досягло підприємство, виконуючи план в конкретних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, відмінність цілей від фактичної реалізації.

Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між процесом досягнення цілей і реальними цілями, які ставить перед собою компанія. Основними завданнями контролю є:

- визначення того, що перевіряти і за яким показником;
- оцінка стану об'єктів контролю за затвердженими стандартами, нормативами або іншими довідковими показниками;
- з'ясування причини відхилення, якщо результат оцінювання виявляє причину відхилення;
- здійснення стратегічних коригувань, якщо це необхідно [18].

Тому вибір бізнес-стратегії здійснюється на основі оцінки відповідності цілям і місії компанії з урахуванням умов внутрішнього (потенційного) і зовнішнього середовища.

Обґрунтування бізнес-стратегії має на меті сформулювати образ бажаного стану системи в довгостроковій перспективі та визначити шляхи та інструменти його досягнення відповідно до складних умов функціонування цієї системи. Структура бізнес-стратегії включає місію підприємства, цілі та завдання функціонування підприємства, оцінку та аналіз зовнішнього середовища, оцінку та аналіз внутрішньої структури, а також розробку та аналіз стратегічних альтернатив, реалізація стратегії.

1.3. Сучасний інструментарій реалізації бізнес-стратегії

Реалізація бізнес-стратегії компанії визначається ще на стадії розробки. Щоб стратегія розвитку спрацювала, вона має бути цілеспрямованою, диференційованою та мати певні часові рамки.

Фокус витікає з дерева організаційних цілей: місія та цінності компанії, бачення, реалізація бачення (створення можливостей, визначення умов та обмежень, досягнення соціальних цілей зацікавлених сторін), ціннісні цілі та матеріальні цілі.

Диференціація спрямована на досягнення споживчої цінності для цільового сегмента клієнтів. Він повинен включати визначення наступних цілей: зростання компанії досягається шляхом розробки продукту та/або освоєння нових ринків. Конкурентні переваги повинні включати унікальність продукту, максимальну технологічність (низька вартість і ціна) або близькість до цільових клієнтів.

І, нарешті, слід формалізувати стратегію компанії. Існує багато систем виконання та управління стратегією компанії, але найбільш ефективною та практичною на сьогоднішній день є формування збалансованої системи показників (BSS) [31, с.47].

Більшість комерційних компаній сьогодні мають певну форму стратегії та стратегічного планування. Однак тлумачення та уявлення цих понять дуже різняться, деякі – до крайнощів.

Формування збалансованої системи показників (BSP) є інструментом реалізації стратегії компанії, а не розвитку. І якщо компанія не має стратегії, їй нема чого робити.

Для початку розберемося, чому не вдалося реалізувати стратегію розвитку. Огляд 200 найбільших західних компаній, проведений Renaissance Worldwide і CFO Magazine, висвітлив наступні перешкоди для реалізації їхніх стратегій:

- Бачення та стратегія не керують діями. Менше 40% керівників середньої ланки та менше 5% молодших співробітників у своїх компаніях мають чітке розуміння свого бачення та діють відповідно до стратегії.

- Завдання, досягнення та ініціативи співробітників не мають відношення до стратегії компанії. Як правило, він встановлюється відповідно до річного фінансового плану. Лише 50% вищого керівництва компанії, 20% середнього менеджменту та 10% працівників нижчого рівня вживають заходів, спрямованих на реалізацію стратегії та використовують системи заохочення.

- Розподіл ресурсів не має відношення до стратегії компанії. Лише 43% компаній мають стратегію, чітко пов'язану з їхнім річним бюджетом.

- Зворотний зв'язок має тактичний характер. Рейтингова система фокусується на управлінні короткостроковою операційною ефективністю, а не на довгостроковій стратегії розвитку компанії. У середньому 45% менеджерів витрачають менше хвилини на обговорення та прийняття стратегічних рішень, а 85% управлінських команд витрачають менше години на місяць [42, с.58].

ЗСП дозволяє перенести реалізацію стратегії компанії на рівень конкретних завдань, пов'язати стратегічні цілі компанії з результатами діяльності кожного співробітника, а також відповідним чином мотивувати персонал.

Крім того, ефективна рейтингова система вимагає чотирьох основних елементів [43].

1. Мотивація оцінювання. Перш ніж проводити оцінку, лідери організацій повинні мати бажання оцінити власну ефективність і стратегії, які вони або їхні команди хочуть реалізувати.

2. Інформація для оцінки. Іншою вимогою до ефективності оцінки є інформація в зручному для користувача форматі для оцінки запропонованих стратегій та результатів їх впровадження. Це вимагає ефективної системи

збору та обробки управлінської інформації та повного та надійного аналізу можливих результатів запропонованих стратегій та результатів їх реалізації.

3. Критерії оцінювання. Стратегії слід оцінювати за певними критеріями. Оцінка ефективності стратегії здійснюється на трьох різних рівнях: рівні окремого менеджера, рівні функціонального відділу та рівні системи управління компанією в цілому.

Критеріями оцінки ефективності менеджера є:

- потенціал керівника – його кваліфікація, знання, уміння, навички, психологічні особливості;
- робота керівника - типова складність його роботи, витрати часу на виконання типової роботи;
- результати роботи керівника з усіх боків: його індивідуальна робота, його внесок у показники функціональних підрозділів управління, в яких він працює і, нарешті, його в результати діяльності підпорядкованих йому об'єктів управління.

Функціональні підрозділи компанії оцінюються за чотирма позиціями:

- оцінка кваліфікації особового складу сил. Цей рейтинг є усередненим рейтингом кваліфікаційного рівня керівників та спеціалістів, які входять до складу функціонального органу управління;
- оцінка організації управлінської праці всередині підрозділу. Тут оцінюється форма та спосіб взаємодії між керівниками підрозділів та керованими об'єктами та між собою. У рамках цієї процедури аналізується та оцінюється наявність штатного розкладу, розподіл обов'язків у підрозділі та документообіг підрозділу;
- оцінка методів управління. Враховується сучасність та ефективність технології управління, використання технічних засобів та комп'ютерної техніки в процесі управління;
- оцінка ефективності управлінської діяльності. Така оцінка здійснюється з урахуванням конкретного завдання, яке стоїть перед даним функціональним підрозділом [61, с. 52].

Оцінка компанії на загальному рівні управління відображається в наборі показників, які використовуються для характеристики її діяльності. Ми також рекомендуємо вам вимірювати ефективність бізнес-стратегії за допомогою показників для досягнення цілей вашої організації. Серед їх різноманіття виділяються основні цілі (місії), об'єктні цілі та суб'єкти управління.

Висновки до розділу 1

Стратегія розвитку включає підготовку до змін, невизначеності та ризику, використання сприятливих можливостей, адаптацію до змін навколишнього середовища, особливо зміну свого місця в навколишньому середовищі. Стратегія організаційного розвитку є єдиним прогностичним варіантом як для досвідчених організацій, так і для нових компаній.

Теоретично найрізноманітніші способи формулювання бізнес-стратегії дуже різноманітні. Інструменти стратегічного управління, такі як Бостонська матриця (BCG), SWOT-аналіз, «дерево цілей» або матриця Портера, добре відомі та широко використовуються. Але складність формулювання стратегії розвитку корпоративного бізнесу полягає саме в умінні перевести загальні теоретичні знання в робочу стратегію.

Успішне формування бізнес-стратегії компанії значною мірою залежить від умілого поєднання двох факторів: досліджуваний рівень експертизи та зацікавленість і мотивація топ-менеджменту компанії до розробки альтернативних методів розвитку.

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ (АО) "СЛЕСАРЄВ І ПОГРЕБНЯК"

2.1. Аналіз фінансово-господарського стану АО «Слесарєв і Погребняк»

Юридична компанія «Слесарєв і Погребняк» зареєстрована 5 січня 2016 року і працює на ринку Києва та Київської області. Сотні людей вже стали клієнтами цієї компанії та вирішують свої юридичні проблеми.

Юридична фірма спеціалізується в сферах цивільного, господарського та корпоративного права. зовнішньоекономічна діяльність та іноземні інвестиції права інтелектуальної власності правовий супровід ЗМІ вирішення трудових спорів посередництво під час переговорів (медіація);

Організаційна структура управління АО «Слесарєв і Погребняк» представлена на схемі. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура АО «Слесарєв і Погребняк»

Джерело: авторська розробка на основі інформації АО «Слесарєв і Погребняк»

Дана організаційна структура відноситься до лінійної структури і розроблена відповідно до вимог статуту підприємства щодо органів

управління та контролю. Організаційна структура управління являє собою поєднання вертикального і горизонтального поділу праці. Вертикальний розподіл праці належить тільки директорам компанії. На горизонтальному рівні юристи, офіс-менеджери та бухгалтерські функції передані на аутсорсинг.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники АО «Слесарев і Погребняк» за період 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8058	7520	6998	-1060	-13,15
2	Собівартість послуг, тис. грн.	5486	5518	5044	-442	-8,06
3	Валовий прибуток, тис. грн.	2572	2002	1954	-618	-24,03
4	Чистий прибуток	99	-33	-142	-241	-243,43
5	Рентабельність (збитковість) продажів, %	31,9	26,6	27,9	-4	-12,54
6	Рентабельність (збитковість) витрат, %	1,8	-0,6	-2,8	-4,6	-255,56
7	Власний капітал, тис. грн.	5530,5	6619	6315	784,5	14,18
8	Позиковий капітал, тис. грн.	582,5	91,5	395,5	-187	-32,10
9	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	4176,5	5228	5819,5	1643	39,34
10	Знос, тис. грн.	6825	7219	7708,5	883,5	12,95
11	Фондоозброєність, тис грн./чол.	41,35	60,79	107,77	66,417	160,62
12	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	10	9	8	-47	-46,53
13	Валюта балансу, тис. грн.	6113	6710,5	6710,5	597,5	9,77

Джерело: авторська розробка на основі інформації АО «Слесарев і Погребняк»

Дохід від реалізації продукції у 2021 році зменшується, і собівартість реалізованої продукції також зменшується, але повільніше. Спостерігається, що чистий прибуток у 2021 році збільшиться на 241 тис. грн. Збиткові витрати становили 2,8% у 2021 році, що на 4,6 процентного пункту менше, ніж у 2019 році.

Власний капітал зростає. Навпаки, позичковий капітал зменшується. Оскільки підприємство проводить оновлення основних засобів, залишкова вартість основних засобів у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 1 млн 643 тис. грн та зменшилась середньооблікова чисельність працівників. Валюта балансу з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією для компанії.

Розглянемо показники рентабельності АО «Слесарев і Погребняк» у таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники рентабельності за період АО «Слесарев і Погребняк»

№ п/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/Середнє значення Балансу)*100	1,62	-0,46	-2,12
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середнє значення власного капіталу*100	1,79	-0,50	-2,25
3	Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток/Середня вартість основних засобів*100	2,37	-0,63	-2,44
4	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/Виручка від реалізації продукції*100	1,03	-0,37	-1,69
5	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	1,80	-0,60	-2,82
6	Період окупності власного капіталу, міс.	Середнє значення власного капіталу)/ Чистий прибуток	55,86	-200,58	-44,47
7	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	Фін.рез. від звич. діял. до оподат.+Фін.рез. від надзвич. діял./ Середнє значення Балансу	0,04	0,00	-0,02

Джерело: авторська розробка на основі інформації АО «Слесарев і Погребняк»

Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (усього майна) (Кеф.викор.рез.) – сума прибутку від звичайної діяльності до оподаткування та надзвичайного прибутку в розрахунку на 1 грн майна (капіталу) Охарактеризуйте.

Рентабельність власного капіталу показує відсоток чистого прибутку (збитку) на одну грн. чиста вартість.

АО «Слесарев і Погребняк» у мінусі з 2019 року, коли компанія зазнала перших збитків. Показники рентабельності знижуються, рентабельність діяльності у 2020 році склала 2,578%, рентабельність у 2021 році становила - 2,82%. У таблиці 2.3 наведено обсяг реалізації продукції за видами продукції.

Таблиця 2.3

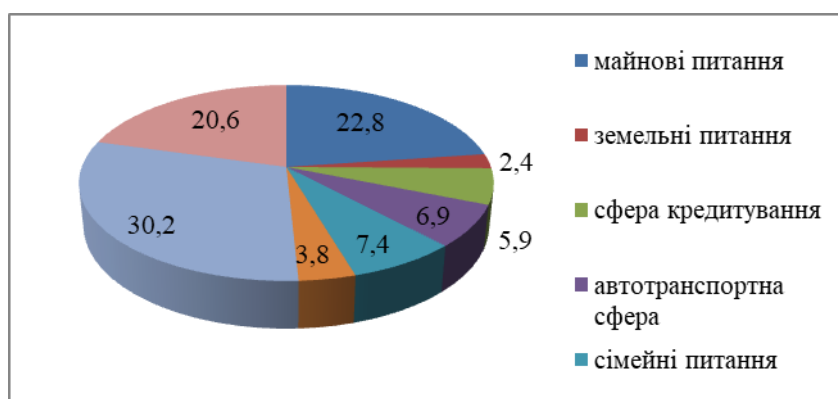
Динаміка обсягів реалізації послуг у 2019-2021 рр.

Вид послуг	Обсяг реалізованих послуг , тис. грн.			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020	2021
Майнові питання	2189,94	2080,16	2229,88	-5,01	7,20
Земельні питання	230,52	162,09	159,28	-29,69	-1,74
Сфера кредитування	566,70	414,23	377,24	-26,90	-8,93
Автотранспортна сфера	662,75	639,36	611,96	-3,53	-4,28
Сімейні питання	710,77	585,33	410,77	-17,65	-29,82
Кримінальні	364,99	387,22	318,55	6,09	-17,73
Податкові	2900,71	2962,65	2866,99	2,14	-3,23
Трудові питання	1978,63	1773,99	1408,34	-10,34	-20,61
Всього	9605	9005	8383	-6,25	-6,91

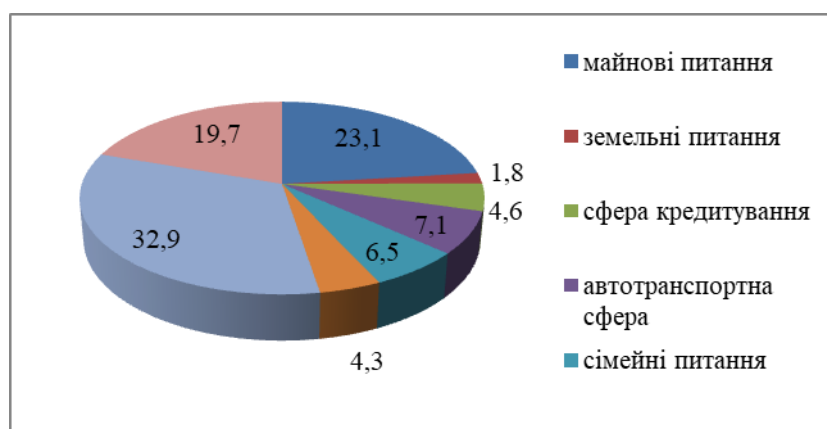
Джерело: авторська розробка на основі інформації АО «Слесарев і Погребняк»

Дані таблиці 2.3 свідчать про суттєве зростання надання послуг з вирішення податкових спорів в 2020 р. порівняно з 2019 р. на 2,14% та зменшення на 3,23% в 2021 році. Обсяги надання послуг з юридичного супроводження сімейних спорів зменшилися в 2020 році на 17,65% в порівнянні з 2019 роком та на 29,82% в 2021 році.

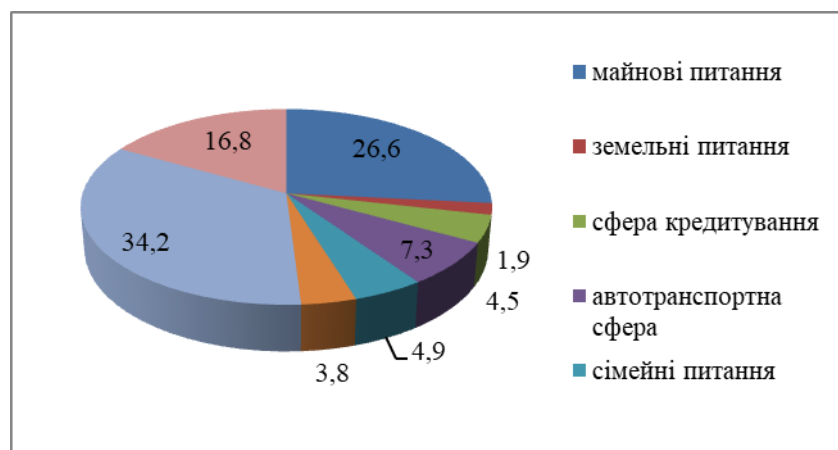
Якщо розглядати структуру послуг підприємства (рис. 2.2), то можна помітити відносну стабільність структури послуг.



2019



2020



2021

Рис. 2.2. Структура реалізованих послуг АО «Слесарев і Погребняк» за 2019-2021 роки, %

Джерело: авторська розробка на основі інформації АО «Слесарев і Погребняк»

Таким чином, можна відмітити, що найбільший обсяг послуг було надано в сфері податкового законодавства.

2.2. Ідентифікація конкурентного середовища

Зміни на сучасному ринку юридичного консалтингу характеризуються зміною об'єктивної та предметної структури пропозицій на українському ринку юридичних послуг. Зміни в структурі об'єкта надання юридичних послуг відображають дані в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

Об'єктна структура пропозицій на ринку юридичних послуг України у 2018-2021 рр.

Юридичні практики та індустрії	Частка юридичних фірм із тих, що ввійшли до рейтингу ТОП-50				+/- за період, %	% у сукупному доході 50 провідних юридичних фірм у 2021 р.
	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7
Судова практика	75,3	89,0	93,0	96,0	+27,5	19,2
Корпоративне право	-	77,0	90,7	88,0	+14,3	8,0
Податкове право	54,1	70,0	79,1	84,0	+55,3	11,0
M&A	-	41,0	58,1	69,0	+68,3	6,0
Банківське, фінансове право	31,8	51,0	65,5	67,0	+210,7	6,6
Земельне право та нерухомість	28,2	58,0	62,0	65,0	+230,5	-
Інтелектуальна власність	17,6	49,0	63,0	63,0	+358,0	5,0
Кримінальне право	24,7	50,0	55,8	61,0	+247,0	5,8
Трудове право	15,3	-	55,3	61,0	398,7	3,0
Захист бізнесу	-	39,0	51,2	61,0	156,4	4,0
Конкурентне право	21,2	36,0	48,8	55,0	+259,4	4,0
Міжнародний арбітраж	21,2	-	55,5	53,0	+250	5,03
Комплаєнс	4,7	25,0	39,5	49,0	1042,7	-
Ре структуризація	5,9	36,0	39,5	47,0	796,6	2,9
Приватні клієнти	-	30,0	48,8	47,0	156,7	-

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Банкрутство	20,8	40,0	37,2	45,0	+216,4	2,6
Державно-приватне партнерство та взаємодія з державними органами	-	18,0	37,2	43,0	238,9	-
Інфраструктура та логістика	-	-	20,9	37,0	177,9	-
Сімейне право	-	28,0	27,9	35,0	125,0	-
Ринки капіталу	-	12,0	20,9	33,0	-	-
Міжнародна торгівля та право СОТ	-	16,0	16,3	29,0	181,3	-
Медіація	-	11,0	-	-	-	-

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.; Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Згідно з даними таблиці, період 2018-2021 рр. 2.4:

1) найпоширенішими юридичними практиками були класичні типи, такі як судова практика, корпоративне право та податкове право. При цьому відсоток юридичних фірм, які входять до рейтингу ТОП-50 і впроваджують ці практики, постійно зростає. Корпоративне право зросло з 78,8% (враховуючи практику M&A) до 88%, а податкове право – з 54,1% до 84% відповідно. Як видно з табл. 2.4 ці практики є основним продуктом портфоліо великої української юридичної фірми. У 2021 році вони також були дуже прибутковими;

2) юридичні практики, які є широко поширеними, але ще не досягли рівня основної практики, такі як злиття та поглинання, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, інтелектуальна власність, кримінальне право, трудове право, захист бізнесу, конкурентне право, Слід згадати міжнародний арбітраж (у 2021 році ці юридичні послуги надавали від 69% до 53% юридичних фірм, які увійшли до оцінки ТОП-50 2021);

3) юридичні практики у сфері комплаєнсу, реструктуризації, банкрутства, державно-приватного партнерства, взаємодії з державними установами, інфраструктури та логістики, сімейного права, ринків капіталу, міжнародної торгівлі, права СОТ, вище 50% порогу поширеності; не

перевищив. Однак, згідно з дослідженням юридичних фірм, такі практики, як комплаєнс і захист бізнесу, є перспективними[52];

4) загалом у 2018-2021 роках надання юридичних послуг характеризувалося позитивною динамікою. Найдинамічнішими юридичними практиками були комплаєнс (1042,7%), реструктуризація (796,6%), трудове право (398,7%) та інтелектуальна власність (358,0%);

5) у 2021 році найбільшу частку загального доходу 50 провідних юридичних фірм забезпечуватимуть юридична практика, корпоративне право, податкове право, банківське, фінансове право та практика M&A.

У сучасний час об'єктна структура ринку юридичних послуг України може зазнати певних змін, а саме:

1. комодитизація надання юридичних послуг. Його особливості: а) Збільшення кількості надання однотипних юридичних послуг різними компаніями [54];

2. реструктуризація продуктового портфеля юридичної фірми як фактор трансформації в наданні юридичних послуг:

1) надання структурно складних юридичних послуг як набору стандартних професійних форм поведінки адвокатів відповідно до конкретних типових юридичних практик, надання персоналізованих послуг, що відображають особливості клієнта та його правові питання;

2) надання комплексу послуг, який включає послуги не тільки юристів, а й економістів, інвесторів, бухгалтерів та інших спеціалістів [28];

3) надання професійних (нішевих) послуг у рамках практики в певній правовій сфері. Наприклад, у сфері кримінального права (обсяг практики – 61% фірм, включених до оцінки TOP-50 2021), деякі фірми є білими комірцями (злочин «білих комірців»/формальний злочин) [45];

4) зміни в наданні юридичних послуг за функціями аутсорсингу;

5) розширення надання платних або безкоштовних онлайн-юридичних послуг, що надаються через Інтернет, допомагає економити час клієнтів-юристів;

6) розвиток безоплатної юридичної практики як напряду соціально-етичних правових консультацій [41];

7) розвиток адвокатського «конференц-бізнесу»;

8) галузь клієнтів юридичних фірм мало змінилася. Основними замовниками послуги, як і в 2020 році, залишаються банки, фінансові установи, компанії енергетичної галузі, сільського господарства, будівництва, фармацевтичної промисловості та фармацевтики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Клієнтські галузі юридичних компаній увійшли до рейтингу ТОП-50 2021 року.

№ з/п	Галузь	% отриманих замовлень клієнтів
1	Банківський сектор та фінансові заклади	15
2	Енергетика та природні ресурси	12
3	Сільське господарство та харчова промисловість	11
4	Нерухомість та будівництво	9
5	FMCG і торгівля	7
6	Транспорт, інфраструктура та логістика	6
7	Медицина та фармацевтика	6
8	Інформаційні технології	5
9	Гірничорудна промисловість та металургія	5
10	Машинобудування та авторинок	4
11	Державний сектор	4
12	Хімічна промисловість	3
13	Телекомунікації	3
14	Інші	10

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Юридичні фірми обслуговують як фізичних, так і юридичних осіб. Дослідимо клієнтські характеристики цих двох сегментів.

Опитування споживачів проведено за участю 280 фізичних осіб (фізичних осіб) та 280 організацій (юридичних осіб). Опитування проводилося з 15 по 21 січня 2020 року.

На діаграмі 2.3.показано розподіл респондентів у вирішенні питань за юридичними відділами.

Опитування показало, що більшість респондентів стикалися з юридичними питаннями, 276 або 98,6%. Лише 4 не зустрілися через молоді вікові особливості.

Також зауважимо, що найбільше учасників опитування зверталися за допомогою до адвоката при вирішенні своїх правових питань – 254 або 90,7% 26 осіб з учасників опитування не потребувало допомоги адвоката, тому що є адвокатом або маєте його в домашньому (найближчому) оточенні.

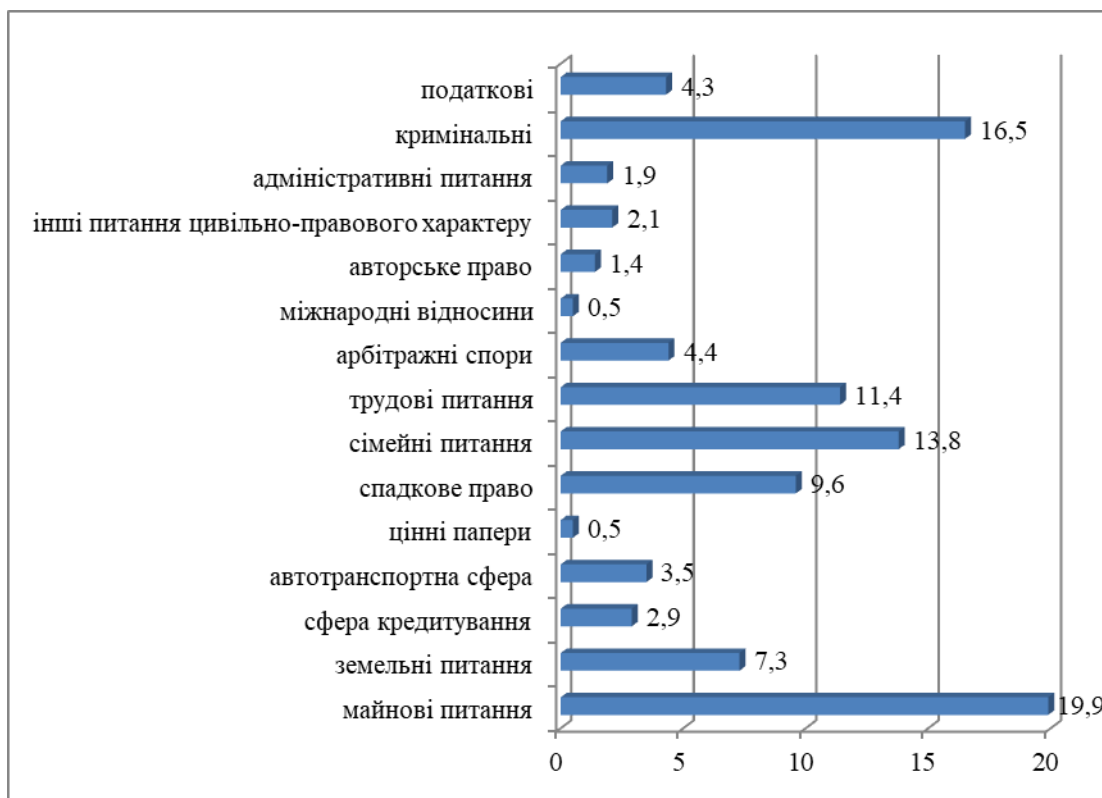


Рис. 2.3. Правові питання, що мають найбільший попит, %

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Основним попитом є майнові послуги – 167 або 19,9%. На другому місці – питання кримінального права – 139 осіб або 16,5%. Третє місце зайняла сфера сімейного права, на цьому напрямі зосередилися 116 учасників або 13,8%. На четвертому місці опинились проблеми праці: 96 респондентів заявили, що підтримують галузь (11,4%). АО «Слесарев і Погребняк» при роботі зі споживачами слід звернути увагу на ці чотири категорії. Наступні правові сфери розташовані в порядку зменшення важливості: спадкове право

(9,6%), земельні питання (7,3%), арбітражні спори (4,4%), податкові спори (4,3%), автомобілі (3,5%). та сектор кредитування (2,9%). На решту галузей припадає менше 2% загальної структури розподілу відповідей.

На діаграмі показано пріоритетність факторів для вибору законного представника. 2.4.

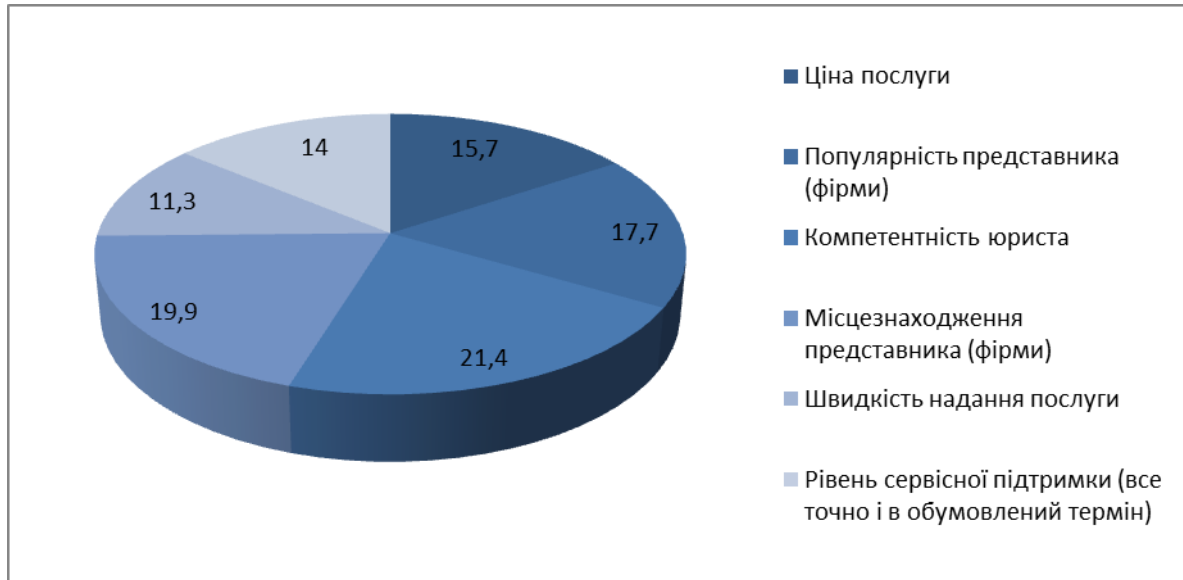


Рис. 2.4. Основні пріоритети при виборі юриста (компанії)

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Учасників опитування запитували про їхні вподобання, зокрема компетентність адвоката (21,4%), місцезнаходження (19,9%), популярність (17,7%), ціну послуг (15,7%), рівень якості послуг (14,0%) та швидкість виконання. визначили основні фактори. Завдання (11,3%). З усних опитувань було встановлено, що більшість учасників вважають, що якби юристи були компетентними, то все було б зроблено вчасно та якісно.

Джерела для пошуку законних представників наведено на рисунку 2.5.

Більшість учасників нашого опитування звертаються за допомогою до друзів і знайомих у виборі законних представників. Відсоток таких відповідей склав 37,8%. Друге місце займають Інтернет-ресурси (30,3%). 19,9% шукають бази даних і телефонні книги. 12% довіряють засобам масової інформації (газети, журнали, реклама на радіо та телебаченні). Тому

переважним напрямком розвитку персональних юридичних послуг є потенціал Інтернет-технологій.

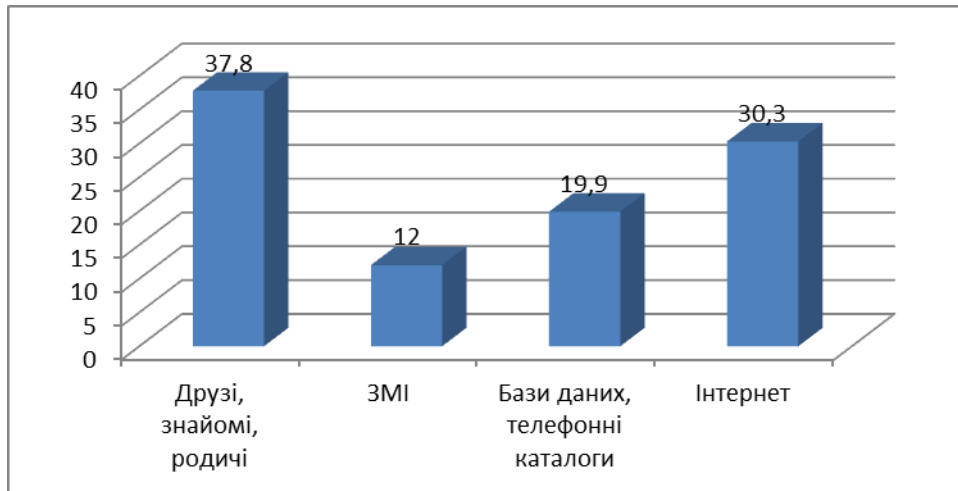


Рис. 2.5. Розподіл інформаційних джерел пошуку юриста (компанії)

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Найбільше учасників належить до сфери торгівлі – 63 підприємства (22,5%), будівництва (40 підприємств та 14,3%), бухгалтерського обліку, фінансових та юридичних послуг – 35 підприємств (12,5%), виробничої діяльності – 34 підприємства (12,1%). , індустрія краси, спорт і туризм – 28 учасників (10,0%) та надання транспортних послуг – 28 компаній (10,0%).

Надання маркетингових та PR-послуг склали 20 учасників (7,1%), телекомунікації та IT-послуги – 19 компаній (6,8%), охорона здоров'я та освіта – 13 учасників опитування або 4,6%.

Таблиця 2.6 показує масштаб бізнесу кожного сектору бізнесу.

Більшість учасників опитування – МСП (113 компаній або 40,4%). До середнього підприємництва віднесено 106 юридичних осіб, або 37,9%. 46 учасників (16,4%) були віднесені до категорії мікропідприємств і лише 15 або 5,4% учасників були великими підприємствами.

Таблиця 2.6

Загальні відомості про юридичних осіб за видами діяльності та розміром компанії

Сфера	Розмір	великий	середній	малий	Мікро- підприємство
Торгівля		2	16	31	14
Будівництво		7	27	6	
Виробництво		4	21	9	
ІТ і комунікації			5	14	
Бухгалтерія, фінанси, право			2	16	17
Маркетинг, реклама, PR			12	8	
Краса, спорт, туризм			11	8	9
Медицина і освіта			2	5	6
Транспорт		2	10	16	
Торгівля		2	16	31	14
Будівництво		7	27	6	

Джерело: [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Більшість опитаних компаній не мають юридичних служб в складі – 143 учасники (51,1%). Решта компаній – 137 юридичних осіб або 48,9% – мають у своїх структурах юридичні відділи або представників юридичної сфери. Тому більшість опитаних компаній звертаються за допомогою до сторонніх юридичних служб – 161 компанія або 57,5%. Такі дані свідчать про необхідність і важливість юридичних послуг у діяльності організації.

Пошук зовнішніх консультантів у юридичній сфері пов'язаний з дефіцитом юристів для 137 компаній. Решта учасників, які мають юридичний відділ, розраховують на допомогу з причин, наведених на схемі. 2.6.

Основними причинами назвали потребу в підтримці в інших сферах законодавства (41,7%), зменшення навантаження на працівників (29,2%), перевірку компетентності персоналу (20,8%), вирішення складних юридичних питань, зокрема уникнення небезпечних ситуацій під час роботи (8,3%).

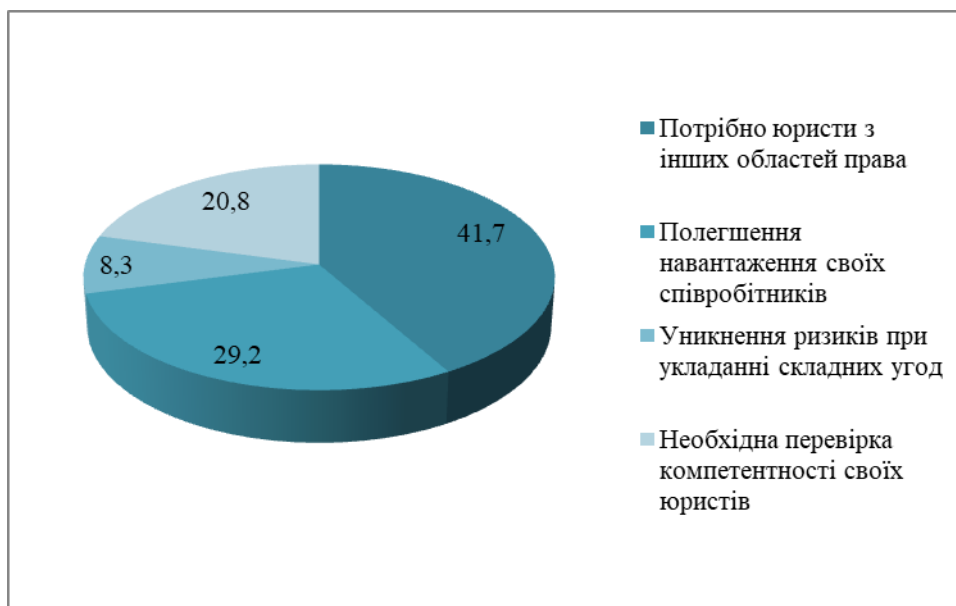


Рис. 2.6. Причини звернення до стороннього юрисконсульта в юридичному відділі компанії

Джерело: [52]

На рисунку 2.7 показано розподіл фірм відповідно до попиту на юридичні послуги в кожному юридичному секторі.

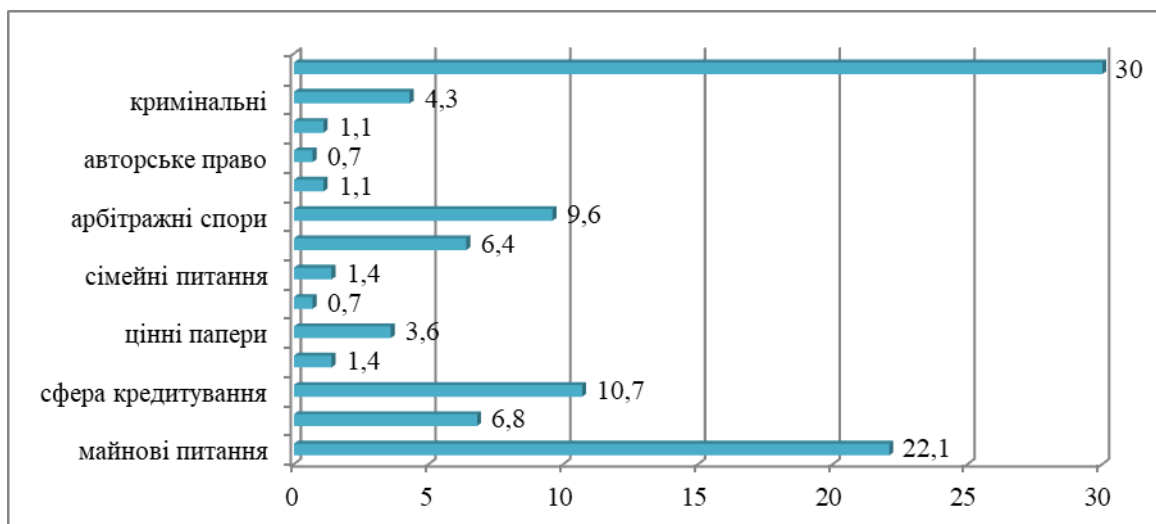


Рис. 2.7 Розподіл юридичних осіб, що мають відношення до попиту на юридичні послуги, за галузями права

Джерело: [52]

У більшості випадків корпорації потребують допомоги у вирішенні податкових питань – 30,0%. На другому місці майнові питання (22,1%). Третє

місце займає сектор кредитування з 10,7%. Ці три напрями є найбільш пріоритетними для юридичних осіб. Решта легального сектору розподілена нерівномірно, становлячи менше 10% від загальної частки кожної сфери. Перевага надається арбітражним спорам - 9,6%, земельним - 6,8%, трудовим - 6,4%, кримінальному праву - 4,3%, цінним паперам - 3,6%. Ці поля також дуже важливі для юридичних осіб.

Пріоритетами ключовими факторами при виборі юридичної фірми були компетенції в потрібних питаннях (21,7%), швидкість надання послуг (20,1%), ціновий фактор (19,3%) та популярність фірми (16,9%). Сервісна підтримка (14,1%) і розташування (7,9%). Дані з відповідей респондентів наведено на рисунку 2.8.

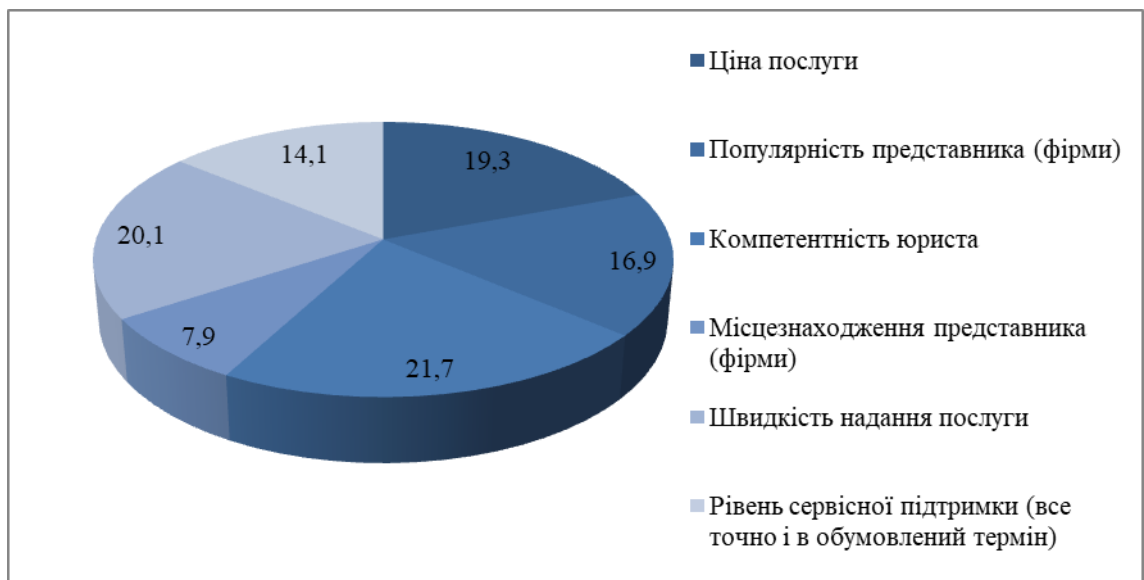


Рис. 2.8. Розподіл компаній за факторами вибору законного представника

Джерело: [52]

Основними джерелами інформації підприємства вважають за краще використовувати Інтернет-ресурси (36,6%), бази даних і телефонні книги (28,7%). Ці ресурси є інструментами цифрового маркетингу. Поради колег та знайомих склали 27,6% (рис. 2.9).

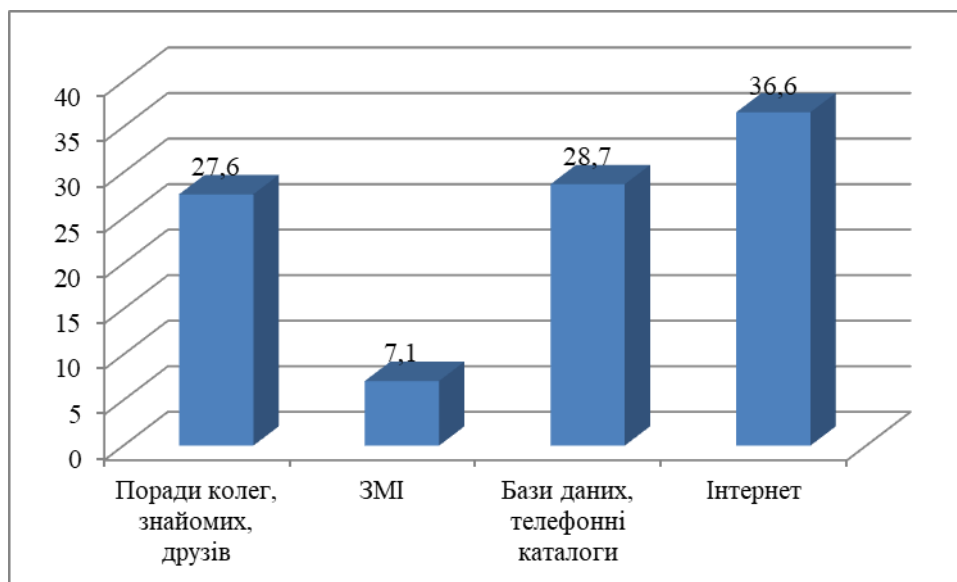


Рис. 2.9. Основні джерела інформації при пошуку законного представника

Джерело: [52]

ЗМІ дуже непопулярні у пошуку юридичних представників та офісів, тому отримані дані свідчать про необхідність популяризації послуг юридичних фірм через Інтернет та інформаційні ресурси.

Конкуренція в галузі є жорсткою, оскільки ринок досить насичений. Лише на ринку Києва працює близько 150 юридичних фірм, що відрізняються за сферами діяльності, продуктовими лініями тощо. Для того щоб отримати стійку конкурентну перевагу, необхідно провести аналіз зовнішніх факторів впливу на ринок, але дуже важливим фактором є вибір КФУ. Виходячи з цього, розглянуту компанію можна порівняти з її основними конкурентами в галузі.

Розглянемо кожного гравця окремо.

Юридична компанія «Ілляшев і Партнери» заснована в 1997 році. Сфери компетенції фірми включають корпоративне, податкове, банківське та фінансове, трудове, авіаційне право, представництво в суді, міжнародний арбітраж і нерухомість.

Sayenko Kharenko – одна з провідних українських юридичних фірм, що надає всі види юридичних послуг. Фірма виступає юридичним радником

деяких найбільших міжнародних банків і фінансових установ, включаючи компанії зі списку Fortune 500, галузеві асоціації, міжнародні державні установи та приватних інвесторів.

Агентство «Дубинський і Ошарова» є одним із лідерів українського юридичного ринку. Ця установа пропонує повний спектр послуг у сфері українського та іноземного права інтелектуальної власності. Агентство має два основних відділи: патентний і юридичний. Патентний відділ забезпечує отримання нашими клієнтами прав на об'єкти інтелектуальної власності, а юридичний відділ забезпечує подальший захист цих прав.

Адвокатське об'єднання "Грамацький і Партнери" засновано в 1998 році. Вони постійно надають юридичні послуги понад 100 українським та іноземним компаніям. Юридична фірма спеціалізується в сферах цивільного, господарського та корпоративного права, зовнішньоекономічна діяльність та іноземні інвестиції права інтелектуальної власності правовий супровід ЗМІ вирішення трудових спорів посередництво під час переговорів (медіація);

Для більш поглибленого аналізу слід чітко описати своїх ключових конкурентів і створити таблицю їх порівняння з компанією на основі вибраних вами ключових факторів успіху (KFS). У таблиці 2.7 використовується відповідне або невідповідне позначення факторів в установах. де «+++» — максимальне позитивне значення, а «---» — максимальне негативне значення.

Підсумовуючи результати аналізу, враховуючи той факт, що компанія тільки увійшла в нову галузь і не встановила показники для деяких факторів, які є ключовими для успіху організації, порівняння з основними конкурентами є неможливими. Варто зазначити що гендеру на ринку юридичних послуг не було. Але в той же час не можна сказати, що АТ «Слесарев і Погребняк» було найслабшим, з точки зору якого був можливий аналіз.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз конкурентів

КФУ / Компанія	Ілляшев та Партнери	Sayenko Kharenko	Дубинський і Ошарова	Грамацький і партнери	Слесарев і Погребняк
Імідж	+++	+++	++	+	+
Якість послуг	+++	+++	+	++	++
Ціна	++	++	++	++	
Доступний сайт	++	+++	-	-	++
Рівень інтерналізації	+++	+++	+++	++	+
Стаж на ринку	+++	+++	+++	+++	++
Місцезнаходження офісу	+++	+++	+++	+++	++
Наявність гарантій	+	+	-	+	
Наявність ділових зв'язків із зовнішнім середовищем	+++	+++	+++	++	+
Висококваліфікований персонал	+++	+++	++	++	+

Джерело: власні дослідження автора

Тому, щоб мати стабільну конкурентну перевагу, необхідно не тільки інвестувати в розробку та реалізацію стратегії, а й розрахувати окупність інвестицій. Це буде зроблено в третьому розділі роботи.

2.3. Оцінка практики стратегічного управління розвитком компанії

В умовах дедалі більшої конкуренції одним із найважливіших факторів внутрішнього середовища організації є менеджмент компанії, на який покладаються функції стратегічного управління розвитком АО «Слесарев і Погребняк». Директори (наш виконавчий орган) відповідають за прийняття стратегічних рішень.

Місія

Ми робимо світ справедливим.

Ми вирішуємо проблеми в дусі справедливості, усуваємо протиріччя та конфлікти, надаємо юридичні послуги найвищої якості.

«Вірні рішення» — рішення приймаються швидко (зосереджені на результатах) і точні (домагайтеся справедливості та відчувайте задоволення від результатів).

Цінності

Високі етичні стандарти. Справедливість, Чесність, Репутація

Ми дотримуємося етичних принципів у своїй роботі, впроваджуємо їх у свою юридичну практику та вдосконалюємо свою професію. На благо наших клієнтів ми використовуємо тільки законні методи. Репутація, чесність, справедливість - понад усе.

Якість, професіоналізм

Максимальна віддача та перфекціонізм у всьому.

Інноваційні рішення, унікальний підхід, ретельний аналіз і підготовка, високий професіоналізм у захисті інтересів клієнта

Дружня атмосфера, командна робота

Дружня атмосфера в компанії та у відносинах з клієнтами.

Задоволення кожного завдяки командній роботі в душі компанії.

Ми не просто вирішуємо, ми щось даємо.

Постійний розвиток

Постійний розвиток відносин з клієнтами, співробітниками, компанією та суспільством.

АО «Слесарев і Погребняк» було першою компанією, яка застосувала технологічні інновації, підтримуючи дух інновацій та лідерства.

Завжди на крок попереду.

Завданнями АО «Слесарев і Погребняк» є:

1. Створення нових робочих місць.
2. Забезпечити сприятливі умови для роботи персоналу.
3. Надихати своїх співробітників.
4. Попередження конфліктів і стресів всередині організації.
5. Підтримка обладнання в належному робочому стані, необхідного для відновлення.

Ієрархія завдань не відповідає місії та цілям компанії, а також принципам SMART. Завдання підприємства навіть не задекларовані в планових документах підприємства. Крім того, не встановлено пріоритет цих завдань і не вирішено, які саме завдання будуть виконуватися.

Організаційно-управлінські структури несуть відповідальність за збереження та цільове використання ресурсів, контролюють роботу контролюючих органів щодо виконання бізнес-планових програм та економічного функціонування технічних процесів підприємницької діяльності.

Система стратегічного управління АО «Слесарєв і Погребняк» визначає поточне і прогнозоване становище юридичних послуг на вітчизняному ринку та розробляє матрицю стратегічних дій з урахуванням прямих і непрямих можливостей і загроз зовнішнього середовища. Вплив, внутрішні сильні та слабкі сторони організації.

Етапи впровадження стратегічного менеджменту на підприємстві АО «Слесарєв і Погребняк»:

- фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за останні три роки;
- аналіз вітчизняного ринку юридичних послуг;
- формування системи місій і взаємопов'язаних цілей;
- прогнозування результатів діяльності компанії протягом наступних трьох років.
- вибір стратегії діяльності підприємства;
- розробка маркетингових, продажних і мотиваційних програм поведінки для досягнення поставлених цілей і реалізації обраних стратегій.
- оцінка сформульованого плану дій;
- формування корпоративного бюджету на наступний рік.

У таблиці показано, хто відповідає за впровадження стратегічного контролю та їхні повноваження. 2.8. Тому система стратегічного управління АО «Слесарєв і Погребняк» здійснюється власними силами без залучення

кваліфікованих зовнішніх консультантів. Кожен працівник готує звіт відповідно до дорученої роботи та подає його керівництву Компанії.

Таблиця 2.8

Впровадження стратегічного менеджменту в компанії АО "Слесарев і Погребняк"

Відповідальна особа відповідно до прийнятої організаційної системи управління	Завдання	Результат
1	2	3
1. Бухгалтерська компанія (аутсорсингова діяльність)	1.1 формування бухгалтерської звітності	Ф1 «Баланс» Ф2 «Звіт про фінансові результати»
	1.2. розрахунок показників фінансового стану	Звіт-бухгалтера
	1.3. визначення продажів продукції підприємством	Звіт «Про продаж продукції за звітний період»
2. Офіс-менеджер	2.1. аналіз конкурентів	Огляд ринку юридичних послуг
	2.2. визначення місткості ринку та потенційних споживачів	
3. Директор	3.1. формування місії та цілей діяльності підприємства	Внутрішній корпоративний звіт
	3.2. комплексна діагностика зовнішнього середовища	
	3.3. прогнозування показників діяльності підприємства	Бюджет доходів-витрат
	3.4. визначення стратегії й розробка програми дій 3.5. оцінювання сформованої програми дій 3.6. висвітлення оціненої стратегічної програми дій	План розвитку, Бюджет доходів-витрат Засідання співробітників та учасників товариства
4. Власники	4.1. внесення змін до програми дій, прогнозів діяльності	План розвитку АО «Слесарев и Погребняк», Бюджет доходів-витрат
	4.2. формування бюджету на наступний рік	Бюджет доходів-витрат

Джерело: власні дослідження автора

Керівництво розробляє та оцінює стратегічний план дій на основі отриманої інформації та інформує кожного учасника процесу щодо бюджету

доходів і витрат на наступний рік. Керівник і бухгалтерська фірма будуть вносити обґрунтовані пропозиції та змінювати прогнозні показники за необхідності. Члени асоціації переглядають попередньо складений бюджет доходів і витрат і будь-які зміни, внесені членами стратегічного управління, щоб сформуванати остаточну версію бюджету.

Остаточним етапом аналізу ринку є компіляція SWOT-аналізу, сформованого за допомогою інструментів, що використовуються в роботі, таких як Competitor Comparison Analysis КФУ та Five Competitive Edges Analysis М. Портера. Створивши матрицю сильних і слабких сторін, ви зможете визначити можливості та загрози вашої компанії на ринку кадрів. Його вплив можна пом'якшити за допомогою добре розроблених стратегій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT – аналізу підприємства

Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	1. Постійні зміни законодавства. 2. Підвищення затребуваності та загального попиту на послуги юридичних компаній.	1. Висока конкуренція у галузі юридичних послуг. 2. Нестабільний попит на ринку юридичних послуг.
Сильні сторони (S): 1. Кваліфікована технічна підтримка роботи підприємства. 2. Ефективність основної діяльності. 3. Клієнтоорієнтованість послуг. 4. Хороший імідж компанії як роботодавця.	Стратегія SO: Просування продукції на нових ринках просування за допомогою Інтернет-технологій, участі у конференціях, он-лайн бізнес зустрічах та вебінарах.	Стратегія SO: Обмеження сегменту преміум цінового сегменту.
Слабкі сторони (W): 1. Незнайомий бренд-імідж компанії як юридичної компанії 2. Новий персонал. 3. Слабка політика просування послуг компанії.	Стратегія WO: Розвиток партнерських відносин із юридичними особами, напрацювання клієнтської бази в сфері рекрутингу та лояльності до бренду у споживачів	Стратегія WT: Активізація маркетингових заходів для визначення майбутніх напрямків розвитку компанії.

Джерело: власні дослідження автора

Сильні сторони:

- Кваліфікована технічна підтримка діяльності компанії - як пояснюється в аналізі основних компетенцій АТ «Слесарев і Погребняк», технічне оснащення організації є однією з найсильніших сторін її конкурентної переваги на ринку.

- Попит на ключові види діяльності. Перш за все, слід забезпечити потужну економічну підтримку для підприємницької діяльності та створити «подушку безпеки». Крім того, при виході на нову сферу діяльності всі клієнти за основним видом діяльності компанії можуть розглядатися як потенційні клієнти у сфері юридичних послуг.

- Послуги, орієнтовані на клієнта. Наявність додаткових послуг у компанії означає, що структуру організації можна швидко адаптувати до потреб клієнта та потреб ринку.

- Хороший імідж компанії як роботодавця – базується на численних відгуках шукачів роботи та колишніх працівників основних конкурентів на ринку юридичних послуг. Чотири основні конкуренти АО «Слесарев і Погребняк» мають велику кількість негативних відгуків, що демонструють зневажливе ставлення до працівників, чого не можна сказати про АО «Слесарев і Погребняк».

Слабкі сторони:

- Невідома назва компанії як юридичної особи – відсутність іміджу на ринку юридичних послуг суттєво послаблює позиції компанії, особливо в поєднанні з позицією її основних конкурентів на ринку, як виявилось під час аналізу.

- Новий персонал – оскільки досвідчені юристи обирають працювати у великих юридичних фірмах, які вже добре відомі, професіонали, швидше за все, мають невеликий або зовсім не мають досвіду в цій галузі, тому їх немає на ринку. Потрібен час, щоб навчити та підтримати своїх співробітників для обслуговування перших клієнтів.

- Слабка політика щодо просування послуг компанії - АО «Слесарев і Погребняк», на жаль, не приділяють достатньої уваги просуванню бренду компанії в основній діяльності компанії. Новинки можуть бути зіпсовані.

Можливості:

- Закони постійно змінюються. Закони заплутані, і держава намагаються підтримувати юридичні компанії. Це дає компаніям можливість розширити базу контактів.

- Підвищення попиту на юридичні послуги. За останні кілька років компанії змінили своє ставлення до сектору юридичних послуг. Юридичні послуги зараз розглядаються як стратегічно важлива функція в діяльності компанії. Крім того, статистика звернень юридичних фірм показує, що за останні п'ять років кількість звернень зросла на 15%.

Загроза:

- Наявність конкурентів - оскільки компанія недавно вийшла на ринок, велика кількість конкурентів, особливо головних гравців на ринку, є основною загрозою для АО «Слесарев і Погребняк». Основних конкурентів аналізували на базі КФУ АО «Слесарев» і «Погребняк».

- Нестабільність попиту на ринку юридичних послуг - зараз ринок постійно змінює закони та має місце високий рівень корупції. Загроза проявляється в тому, що важко виграти суди, коли на протилежному боці олігархи, правоохоронці чи держава.

Підведення підсумків SWOT-аналізу дозволяє оцінити потенціал компанії на нових ринках. Хочеться відзначити, що, правильно використовуючи ключові ресурси та можливості компанії, враховуючи власні слабкі сторони та звертаючи увагу на слабкі місця конкурентів, компанія може досягти стабільної конкурентної позиції використовуючи перспективні можливості для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

Юридична фірма АТ «Слесарев і Погребняк» спеціалізується в галузі цивільного, господарського та корпоративного права. зовнішньоекономічна діяльність та іноземні інвестиції права інтелектуальної власності правовий супровід ЗМІ вирішення трудових спорів посередництво під час переговорів (медіація);

АТ «Слесарев і Погребняк» у мінусі з 2019 року, коли компанія зазнала перших збитків. Показники рентабельності знижуються, рентабельність діяльності у 2020 році склала 2,578%, рентабельність у 2021 році становила - 2,82%.

Проведений аналіз розвитку юридичного консалтингу в Україні показує, що на сьогоднішній день він характеризується взаємопов'язаними змінами:

- зміни концепції - тривектор, що враховує його інтелектуальні (професійні), підприємницькі та сервісні характеристики та конкурентоспроможність. Вона поєднує клієнтоорієнтованість та соціальну етика;

- трансформація ринку, включаючи: комодитизацію юридичних послуг та реструктуризацію продуктового портфеля юридичного консалтингу.

Система стратегічного управління АТ «Слесарев і Погребняк» здійснюється власними силами без залучення кваліфікованих зовнішніх консультантів.

Підведення підсумків SWOT-аналізу дозволяє оцінити потенціал компанії на нових ринках. Правильно використовуючи ключові ресурси та можливості компанії, враховуючи її слабку позицію та звертаючи увагу на слабкі місця своїх конкурентів, компанія досягла стабільної конкурентної позиції та може отримати багатообіцяючу можливість для подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ АО "СЛЕСАРЄВ І ПОГРЕБНЯК"

3.1. Оцінка альтернативних варіантів бізнес-стратегій розвитку компанії

Стратегія розвитку АО «Слесарєв і Погребняк» визначає стратегію, яка орієнтується на географічні особливості, що поєднують наявні сильні сторони організації з можливостями зовнішнього середовища.

Нами запропоновано такі стратегії:

- 1) Розширення сфери компетенції компанії в аграрному праві, медичному праві (набір юристів).
- 2) Реалізація стратегії концентрації передбачає відкриття філій корпорації в географічних зонах, де збут продукції є найбільшим (Центральні регіони).

Розглянемо всі стратегії по порядку.

- 1) Розширення сфери компетенції компанії в аграрному праві, медичному праві (набір юристів).

Сьогодні важко переоцінити значення судово-експертної практики в земельних спорах. Аналіз дозволяє нам зрозуміти потенційний рівень ризику та потенційні переваги різних форм землекористування. Як не дивно, судові рішення можуть слугувати ефективним і переконливим інструментом для взаєморозуміння між чиновниками та компаніями у випадках переговорів, спрямованих на досягнення компромісу. Різне тлумачення норм матеріального права спонукає юристів та адвокатів критично ставитися до мотивів судових рішень.

Проблема оренди землі сільськогосподарського призначення є особливо гострою з огляду на те, що агрокомплекс в умовах нинішнього мораторію демонструє стабільне зростання. Враховуючи типову суперечку, варто зазначити, що суд порівняв дві правові категорії землекористування:

землекористування та оренду. Обидві категорії були досить детально вивчені в криміналістиці, але мало таких аналізів було представлено в галузі правоохоронних органів.

Спори про бездокументне користування землею дуже поширені в усіх регіонах України, подібні спори існують щодо земель різних категорій та різного призначення. Тому дуже важливо й надалі зберігати єдиний вектор розвитку судової практики у цій категорії справ.

Що стосується медичного права, то захист прав пов'язаних між собою осіб у сфері надання медичної допомоги ставить питання про цивільно-правову відповідальність, яка має юридично складний характер. Невиключні характеристики регресу та презумпція вини в делікті. При формуванні правових позицій юристи ознайомлюються з новою судовою практикою, яка врівноважує основу юриспруденції та враховує особливі характеристики окремих інститутів, наприклад, важливе значення має звернення для забезпечення захисту осіб. на користь клієнта якомога ефективніше.

Команда юристів АО «Слесарев і Погребняк», яка залучається до роботи, має одні з найсильніших практик у сфері медичного права, з багаторічним досвідом роботи з лікувально-профілактичними закладами різних форм власності. Участь на етапі розробки бізнес-проектів, супровід процедур створення медичних закладів, закінчуючи постійним юридичним супроводом господарсько-медичної діяльності медичних закладів.

Відмінні риси від конкурентів - у сфері медичного права АО «Слесарев і Погребняк» завжди захищає виключно інтереси українських медичних установ і медичних працівників і гарантує своїм клієнтам надійність, стабільність і конфіденційність.

Послуги в галузі медичного права:

- ліцензія на медичну діяльність;
- розробка внутрішніх документів медичних установ;
- складання договорів;
- складання договорів на надання медичних послуг;

- оформлення медичних та юридичних документів;
- юридичні послуги у сфері допоміжних репродуктивних технологій (ДРТ);
- сурогатне материнство;
- досудове врегулювання спорів з пацієнтами;
- захист персональних даних в медичних установах;
- захист інтересів при перевірці;
- правовий аудит;
- оскарження рішення МОЗ про анулювання ліцензії на медичну практику тощо.

Дотримуючись цієї стратегії, ми плануємо найняти чотирьох юристів.

- Юрист із земельного права - 2 особи;
- Адвокати з медичного права - 2 чол.

2) Реалізація стратегії концентрації передбачає відкриття філій корпорації в географічних зонах, де збут продукції є найбільшим (Центральні регіони).

Розглянемо можливість відкриття філії у Центральному регіоні.

Перевагами відкриття філії, порівнюючи зі створенням представництва, згідно положень Цивільного кодексу України, є:

- філія та представництво не є юридичною особою. Вони наділяються майном юридичної особи, що їх створила, і діють на підставі затверджених положень;
- філія здійснює всі або частину функцій юридичної особи, представництво – лише захист інтересів юридичної особи.

Комплекс організаційних заходів щодо відкриття філії у регіонах України:

- пошук офісного приміщення, загальною площею 20 м.кв., підписання договору оренди приміщення;
- закупівля та встановлення офісного обладнання;
- підбір кваліфікованих кадрів та укладання трудових договорів;

— проведення базової рекламної кампанії: розміщення новини про відкриття філії на власному інтернет-сайті, формування електронної розсилки існуючим і потенційним клієнтам.

Дослідимо ринок функціонування майбутніх представництв та потенційних клієнтів. Кількість аграрних компаній площею понад 5 000 га, які зареєстровані у Центральному регіоні, подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аграрні компанії Центрального регіону, одиниць

Області Центрального регіону	Роки			Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Черкаська	9	12	14	133,3	116,7
Полтавська	30	35	39	116,7	111,4
Кіровоградська	13	19	22	146,2	115,8
Дніпропетровська	30	36	41	120,0	113,9
Вінницька	19	24	26	126,3	108,3
Всього	101	126	142	124,8	112,7

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

У таблиці наведено кількість зареєстрованих фермерських господарств.
3.2.

Таблиця 3.2

Зареєстровані фермерські господарства, одиниць

Області Центрального регіону	Роки			Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Черкаська	1138	1189	1228	104,5	103,3
Полтавська	1700	1812	1856	106,6	102,4
Кіровоградська	2537	2566	2671	101,1	104,1
Дніпропетровська	3335	3292	3390	98,7	103,0
Вінницька	1797	1859	1899	103,5	102,2
Всього	10507	10718	11044	102,0	103,0

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Темп зростання сільськогосподарських підприємств площею 5 тис. га і більше у 2021 році становить 112,7% до 2020 року. Лідерами зростання є Черкащина з 14 компаніями та Кіровоградщина з 22 компаніями. Найнижчий темп зростання у центральному регіоні спостерігається у Вінницькій області – 108,3%.

У 2021 році кількість фермерських господарств зросла на 3% порівняно з 2020 роком, завдяки виконанню Загальнодержавної цільової програми розвитку українського села на період до 2021 року. Значне збільшення кількості зареєстрованих фермерських господарств спостерігається в таких областях: Кіровоградська 104,1%, Черкаська 103,3% та Дніпропетровська 103%.

У таблиці наведено кількість садових центрів та розсадників декоративних, лікарських та їстівних рослин у центральному регіоні з 2019 по 2021 рік. 3.3.

Таблиця 3.3

Садові центри та розсадники рослин

Області Центрального регіону	Роки			Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Черкаська	1	1	4	100,0	400,0
Полтавська	3	4	6	133,3	150,0
Кіровоградська	2	5	8	250,0	160,0
Дніпропетровська	5	8	14	160,0	175,0
Вінницька	1	2	4	200,0	200,0
Всього	12	20	36	166,7	180,0

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Порівняно з 2020 роком, рівень відкриття садових центрів і розсадників у 2021 році становить 180%. Лідерами зростання є Черкаська, Вінницька та Кіровоградська області.

Найнижчий приріст у Полтавській області, 150% і 6 діючих садових центрів і розсадників. У Дніпропетровській та Кіровоградській областях діють садові центри та розсадники декоративних, лікарських та їстівних

рослин відповідно 14 та 8 одиниць. За даними МОЗ України кількість медичних закладів державної, комунальної та приватної форм власності наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Медичні заклади Центрального регіону

Області Центрального регіону	Роки			Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Черкаська	230	233	237	101,3	101,7
Полтавська	88	91	99	103,4	108,8
Кіровоградська	85	81	81	95,3	100,0
Дніпропетровська	101	103	108	102,0	104,9
Вінницька	81	79	78	97,5	98,7
Всього	585	587	603	100,3	102,7

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Зростання у 2021 році становитиме 102,7% до 2020 року за рахунок відкриття закладів охорони здоров'я приватної форми власності у Полтавській та Дніпропетровській областях. Найнижчі темпи приросту у Вінницькій та Кіровоградській областях – 98,7% та 100,0% відповідно. У таблиці 3.5. наведені зведені дані щодо потенційних споживачів центрального регіону.

У 2021 році найбільше зростання буде у Кіровоградській та Дніпропетровській областях. Кількість потенційних споживачів у Кіровоградській області становить 2782 одиниці, а в Дніпропетровській – 3553 одиниці. Найнижчі темпи приросту мають Вінницька та Полтавська області – 102,2% та 103% відповідно. Черкаська область має темп приросту 103,3% та потенційну кількість споживачів 1483 од. Тому в центральному регіоні найбільша кількість потенційних споживачів зосереджена в Кіровоградській та Дніпропетровській областях.

Таблиця 3.5

Потенційні споживачі Центрального регіону

Області Центрального регіону	Роки			Темп росту	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Черкаська	1378	1435	1483	104,1	103,3
Полтавська	1821	1942	2000	106,6	103,0
Кіровоградська	2637	2671	2782	101,3	104,2
Дніпропетровська	3471	3439	3553	99,1	103,3
Вінницька	1898	1964	2007	103,5	102,2
Всього	11205	11451	11825	102,2	103,3

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Проаналізовано діяльність конкурентів та компаній АО «Слесарев і Погребняк» на ринку юридичних послуг Центрального регіону на основі взаємодії зі споживачами. У таблиці наведено кількість укладених договорів на надання юридичних послуг сільськогосподарським підприємствам площею 5000 га і більше у 2020 році. Крім того, звертаємо увагу, що сільськогосподарські підприємства площею понад 5000 га співпрацюють з кількома юридичними компаніями.

Таблиця 3.6

Кількість укладених договорів про надання юридичних послуг сільськогосподарським підприємствам площею 5000 га і більше

Підприємства	Області Центрального регіону					Всього
	Черкаська	Полтавська	Кіровоградська	Дніпропетровська	Вінницька	
АО «Слесарев і Погребняк»	2	9	-	10	-	21
Конкуренти	9	29	14	28	22	102
Мають власний штат юристів	1	-	5	-	2	8
Всього	12	35	19	36	24	

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

АО «Слесарев і Погребняк» має 21 укладений договір, у порівнянні з конкурентами – 102 договори. Загальна кількість агрокомпаній у 2020 році становить 126 одиниць, з них 8 одиниць мають власний юридичний штат.

Також ми розглянемо додаткові садові центри та розсадники декоративних, лікарських та їстівних рослин з використанням юридичних послуг. Дані наведені в таблиці. 3.7.

Таблиця 3.7

Садові центри та розсадники рослин

Фірма	Області Центрального регіону					Всього
	Черкаська	Полтавська	Кіровоградська	Дніпропетровська	Вінницька	
АО «Слесарев і Погребняк»	-	-	1	2	-	3
Конкуренти	2	3	6	6	4	21
Мають власний штат юристів	-	1	-	-	-	1
Всього	1	4	5	8	2	

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Конкуренти працюють із 21 садовим центром та розсадником центрального регіону. Тому найбільші споживачі АО «Суресарев і Погребняк» зосереджені в Дніпропетровській, Полтавській та Кіровоградській областях.

Порівнюючи результати аналізу потенційних споживачів у центральному регіоні України з наявними споживачами компаній, було зафіксовано можливість відкриття філії в м. Дніпро.

3.2. Організаційні та управлінські аспекти бізнес-стратегій розвитку компанії

Розглянемо організаційні аспекти реалізації запропонованої бізнес-стратегії. У таблиці 3.8.наведено початкові витрати на реалізацію стратегії розширення компанії в Києві.

Таблиця 3.8

Штатний розпис відділу аграрного та земельного права
АО «Слесарев і Погребняк»

Назва посади (професії)	Код за КП ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Місячний фонд заробітної плати, грн.*
Юрист	4222	4	18000
Підсумок	-	4	72000
Відрахування на соціальні заходи, з них			15840

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Відповідно до внутрішнього звіту компанії, кожен юрист веде в середньому 8 справ на місяць, і кожна справа приносить 10 000 грн, таким чином місячний дохід Agricultural Law Office становить $4 \cdot 8 \cdot 10\,000 = 320\,000$ грн.

Таблиця 3.9

Початкові витрати на відкриття відділу аграрного права АО «Слесарев і Погребняк»

№ п/п	Найменування	Вартість, грн.
1.	Меблі для офісного приміщення:	
	- 4 офісний стіл	7 296
	- 4 стілець для офісних працівників	9 280
	- 4 стілець для клієнтів	520
	- 1 шафа для одягу	552
	- 1 шафа для документації	425
	Доставка та встановлення меблів (3% від вартості меблів)	542,19
	<i>Всього</i>	<i>18 615</i>
2.	Електронне обладнання:	
	- 4 ноутбук	52 560
	- 1 принтер	1600
	Доставка та встановлення	0
	<i>Всього</i>	<i>54 160</i>
3.	Програмне забезпечення (підключення до корпоративного серверу та встановлення 1С:Підприємство 8.2)	1000
Всього		73 775

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Початкові витрати для реалізації стратегії фокусування з відкриттям філії у м. Дніпро наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Початкові витрати для відкриття філії АО «Слесарев і Погребняк»
у м. Дніпро

№ п/п	Найменування	Вартість, грн.	Примітка
1.	Меблі для офісного приміщення:		Постачальник ТОВ «Меблі_опт» http://www.mebelopt.dp.ua
	- 1 офісний стіл	1 824	
	- 1 стілець для офісних працівників	2 320	
	- 1 стілець для клієнтів	130	
	- 1 шафа для одягу	552	
	- 1 шафа для документації	425	
	Доставка та встановлення меблів (3% від вартості меблів)	157	
<i>Всього</i>	<i>5 408</i>		
2.	Електронне обладнання:		Постачальник ПП «Ультра» http://ultracomp.dp.ua
	- 1 ноутбук	13 140	
	- 1 принтер	805	
	Доставка та встановлення	0	
<i>Всього</i>	<i>13 945</i>		
3.	Програмне забезпечення (підключення до корпоративного серверу та встановлення 1С:Підприємство 8.2)	200	Постачальник ПП «Ай-Ті Груп» http://it-group.dp.ua
<i>Всього</i>	<i>19 553</i>		

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Таблиця 3.11

Штатний розпис філії АО «Слесарев і Погребняк» у м. Дніпро

Назва посади (професії)	Код за КП ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Місячний фонд заробітної плати, грн.*
Юрист	4222	2	15000,00
Підсумок	-	2	30000,00
Відрахування на соціальні заходи, з них			6600,00

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Для покращення роботи філії необхідно залучити додаткового працівника – адвоката по фермерському праву. Клінінгова компанія Ідеал прибере офісні приміщення. Штатний розпис філії підприємства АТ «Слесарев і Погребняк» у м. Дніпрі представлено в таблиці. 3.11.

Розрахунок операційних витрат при реалізації стратегії фокусування у Центральному регіоні відображений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Операційні витрати філії АО «Слесарев і Погребняк» у м. Дніпро

№ п/п	Операційні витрати	Витрати (місяць)	Витрати (за рік)	Примітка
1	2	3	4	5
1	Фонд заробітної плати, грн.	30000	360000	табл. 3.11
2	Відрахування на соціальні заходи, грн.	6600	79200	табл. 3.11
3	Оренда офісного приміщення	6 000	72 000	http://rieltor.dp.ua
4	Витрати на мобільний зв'язок	90	1 080	Послуга «Vodafone офіс 90+» http://corp.vodafone.com.ua
5	Транспортні витрати	124	1 488	КП «Дніпропетровський гір електротранспорт»
6	Інші поточні витрати:			
	- канцтовари	145	1 740	ПП «Інсайт» http://www.ins.dp.ua
	- прибирання приміщення	400	4800	ТОВ «Ідеал»
	- замовлення питної води	99	1188	ПП «Ватер ДР» http://water.dp.ua
	- оплата послуг агентству нерухомості (10% від вартості оренди приміщень)	600	600	http://rieltor.dp.ua
7	Участь у виставках:			
	- Агропром - 2023	4500	4500	ТОВ «Експо-центр «Метеор»
	- Фасад-весна 2023	4120	4120	ТОВ «Експо-центр «Метеор»
	- Присадибне господарство - 2023	2100	2100	Експоцентр Вінницької торгівельно-промислової палати
	- АгроЕкспо-2023	2025	2025	ПрАТ «Піраміс»
8	Розміщення інформаційних та рекламних статей	1500	7500	газета «Селянин»
Всього		54 183	542 341	-

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Прогнозована кількість споживачів продукції галузі визначається на основі попередньо розрахованих темпів зростання реєстрацій агрофірм, садових центрів, розсадників, медичних закладів та фермерських господарств рослинництва. Розрахунок прогнозних значень на 2022 рік базується на результатах діяльності АО «Слесарев і Погребняк» у 2022 році в Центральному регіоні.

Таблиця 3.13

Прогнозована кількість споживачів юридичних послуг філії у
Центральному регіоні

№ п/п	Споживачі	Роки			Всього
		2022	2023	2024	
1	Аграрні компанії	5	7	9	21
2	Фермерські господарства	25	36	49	110
3	Садові центри, розсадники рослин	4	6	8	18
4	Медичні заклади	24	35	47	106
5	Фізичні особи	18	20	24	62
Всього		76	104	137	

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Таким чином, кількість потенційних споживачів у відділенні «Центрального регіону» зросла на 32% порівняно з відповідним періодом минулого року.

Тепер перейдемо до управлінської складової проектної частини реалізації стратегії. Кожна проектна команда – це певна кількість людей, які разом працюють над досягненням спільної мети реалізації проекту та підпорядковуються керівнику проекту.

Основне організаційне завдання формування команди проекту: створення професійного та стимулюючого середовища. здійснення компетентного керівництва, надання кваліфікованих техніків, забезпечення підтримки керівництва та стабільного та сприятливого середовища.

Члени команди повинні визначити себе як частину команди проекту та встановити спільні цінності та норми, перш ніж співпрацювати як команда.

Процес управління командою здійснюється за допомогою команди управління проектом. менеджер з комунікацій менеджер з ресурсів;

Щоб ефективно керувати своїми командами, менеджери проектів і команди управління проектами повинні:

- Визначити організаційну структуру колективу.
- Розподілити обов'язки.
- Призначити керівників та окремих керівників територій.
- Забезпечувати своєчасне планування та розподіл роботи.
- Чітко формулювати цілі та завдання. Долати перешкоди і уникати зіткнень.
- Зацікавити, допомогти, створити привабливий образ колективу.

3.3. Економічна оцінка доцільності реалізації стратегій

Розрахунок прогнозованого обсягу послуг потенційним споживачам здійснювався на основі середнього розміру замовлень клієнтів за період 2022-2024 рр. та наведено в таблиці за даними компанії АО «Слесарев і Погребняк». 3.14 У таблиці представлена оцінка доцільності реалізації проекту створення відділу аграрного права АО «Слесарев і Погребняк». 3.15.

Таблиця 3.14

Прогнозований обсяг наданих послуг відділу аграрного та земельного права АО «Слесарев і Погребняк» у 2022-2024 рр.

Галузі права	Роки					
	2022		2023		2024	
	К-сть споживачі в, од	Послуги	К-сть споживачів, од	Послуги	К-сть споживачів, од	Послуги
Медичне право	16	1920	16	2112	16	2323,2
Аграрне право	16	1920	16	2112	16	2323,2
Разом	32	3840	32	4224	32	4646,4

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Таблиця 3.15

Оцінка доцільності впровадження проекту створення відділу аграрного та земельного права АО «Слесарев і Погребняк»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	Всього по проекту
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн.	3840,0	4224,0	4646,4	12710,4
Собівартість, тис. грн.	1054,1	1159,5	1275,5	3489,1
Витрати на рекламування, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати, тис. грн.	12,0	15,0	20,0	47,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2773,9	3049,5	3350,9	9174,3
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	499,3	548,9	603,2	1651,4
Чистий прибуток, тис. грн.	2274,6	2500,6	2747,8	7522,9
Інвестиції, тис. грн.	76,9	0,0	0,0	76,9
Коефіцієнт дисконтування (17% річних)	1,0000	0,8547	0,7305	2,5852
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	76,9	0,0	0,0	76,9
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	2274,6	2500,6	2747,8	7522,9
Дисконтований ГП, тис. грн.	2274,6	2137,2	2007,3	6419,1
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 17% річних), тис. грн.				6342,2
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний ІР, %				82,5
Термін окупності проекту, років				0,03

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Таким чином, даний проект доцільно впровадити в діяльність АО «Слесарев і Погребняк», адже чистий приведений дохід за даним заходом становить 6342,2 тис. грн., термін окупності становить 0,03 роки. Індекс рентабельності становить за проектом 82,5 %.

Розглянемо проект відкриття філії у м. Дніпро (табл. 3.16).

Збільшення обсягів реалізації продукції філії очікується з наступних причин.

- Участь у професійних будівельних, сільськогосподарських, медичних та ландшафтних виставках і ярмарках.

- Відвідувати сільськогосподарські ярмарки та дні поля.
- Розміщення інформаційних рекламних статей у періодичних виданнях.
- Розвиток споживчих знижок за обсягом.
- Лояльність до потенційних і існуючих клієнтів.

Таблиця 3.16

Прогнозований обсяг продажів продукції споживачам у 2022-2024 рр.

Споживачі	Середньорічний обсяг закупівлі, тис. грн.	Роки					
		2022		2023		2024	
		К-сть споживачів, од	продаж	К-сть споживачів, од	продаж	К-сть споживачів, од	продаж
АК	18,6	5	93	7	130,2	9	167,4
ФГ	10,8	25	270	36	388,8	49	529,2
СЦ	3,1	4	12,4	6	18,6	8	24,8
МЗ	11,7	24	280,8	35	409,5	47	549,9
ФО	43,3	18	779,4	20	866	24	1039,2
Всього	-	76	1435,6	104	1813,1	137	2310,5

Примітка: скорочення АК - аграрні компанії, ФГ – фермерські господарства, СЦ – садові центри та розсадники рослин, МЗ – медичні заклади, ФО - фізичні особи.

У таблиці наведено розрахунок прогнозованого розміру чистого прибутку Дніпровської філії. 3.17.

Економічна оцінка стратегії концентрації шляхом відкриття філії в Центральному регіоні (м. Дніпро) базується на показниках рентабельності продажів і діяльності, терміну окупності та норми прибутку.

Тому стратегія зосередження на відкритті філій у центральному регіоні (м. Дніпро) доречна для реалізації в діяльності АО «Слесарев і Погребняк». Термін окупності 0,06 року. За проектом показник рентабельності становить 70,8%.

При розрахунку вразливості альтернатив враховувалися зовнішні та внутрішні ризики фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 3.17

Оцінка доцільності впровадження проекту створення філії
АО «Слесарев і Погребняк» у м. Дніпро

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	Всього по проекту
Чистий дохід, тис. грн.	1435,6	1813,1	2310,5	5559,2
Собівартість, тис. грн.	542,3	596,5	656,2	1795,0
Витрати на рекламування, тис. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші витрати, тис. грн.	480,0	528,0	580,8	1588,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	413,3	688,6	1073,5	2175,4
Податок на прибуток (18%), тис. грн.	74,4	123,9	193,2	391,6
Чистий прибуток, тис. грн.	338,9	564,6	880,3	1783,8
Інвестиції, тис. грн.	20,4	0,0	0,0	20,4
Коефіцієнт дисконтування (17% річних)	1,0000	0,8547	0,7305	2,5852
Дисконтовані інвестиції, тис. грн.	20,4	0,0	0,0	20,4
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	338,9	564,6	880,3	1783,8
Дисконтований ГП, тис. грн.	338,9	482,6	643,1	1464,6
Чистий приведений дохід (NPV) (при дисконтуванні під 17% річних), тис. грн.				1444,2
Індекс (коефіцієнт) рентабельності річний IR, %				70,8
Термін окупності проекту, років				0,06

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Зовнішні ризики включають:

- дестабілізація політичної ситуації та зміна економічної ситуації;
- коливання кон'юнктури ринку і валютних курсів;
- нижчий рівень платоспроможності населення та вища інфляція,
- законодавчі зміни, що регулюють діяльність представництв та філій;
- вихід на ринок сильних конкурентів, які ведуть агресивну маркетингову діяльність і встановлюють конкурентні ціни на свою продукцію.

Внутрішні ризики, що виникають при реалізації обраної стратегії:

- неточності в проектній документації (експлуатаційні та поточні витрати, термін окупності, розрахунок індексу прибутковості проекту),
- підбір некваліфікованого персоналу;
- невизначеність цілей та інтересів учасників реалізації проекту;
- неповна інформація про фінансовий стан і ділову репутацію підприємства (порушення договірних зобов'язань між партнерами, можлива неоплата за отриману готову продукцію);
- ризик зміни пріоритетів корпоративного та галузевого розвитку.

На ефективність реалізації проекту також впливають політико-правові, загальноекономічні ризики, ризики учасників проекту, маркетингові ризики.

Політико-правові ризики проекту проявляються у змінах нормативно-правової практики України, а також у погіршенні загальних економічних тенденцій.

Фінансові ризики при відкритті філії в Дніпрі:

— зменшення джерел фінансування проекту через недофінансування засновників під впливом нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища,

— банкрутство споживачів послуг;

— погане фінансове становище АО «Слесарев і Погребняк».

Маркетинговий ризик виникає через неефективну організацію рекламних мереж або систем просування, а не ефективність цінової політики.

Отже, чистий скоригований дохід проекту створення Департаменту права сільськогосподарських земель є найвищим і становить 6342,2 тис. грн., а друге місце за чистим скоригованим доходом займає проект створення філії (1444,2 тис. грн.) (рис. 3.1).

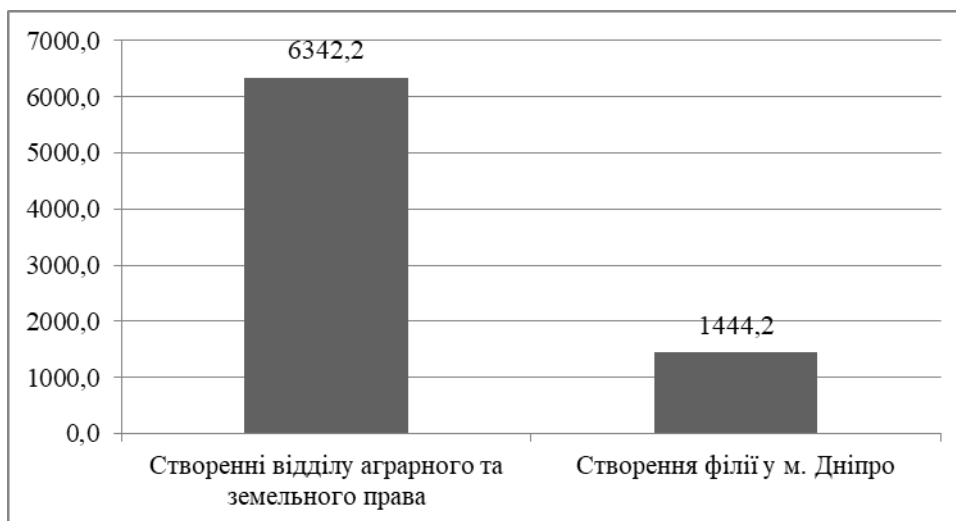


Рис. 3.1. Чистий приведений дохід запропонованих проектів в діяльність АО «Слесарев і Погребняк»

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Найменший термін окупності за проектом створення філії в м. Дніпро і становить 0,03 роки, або 0,36 місяців (рис. 3.2).

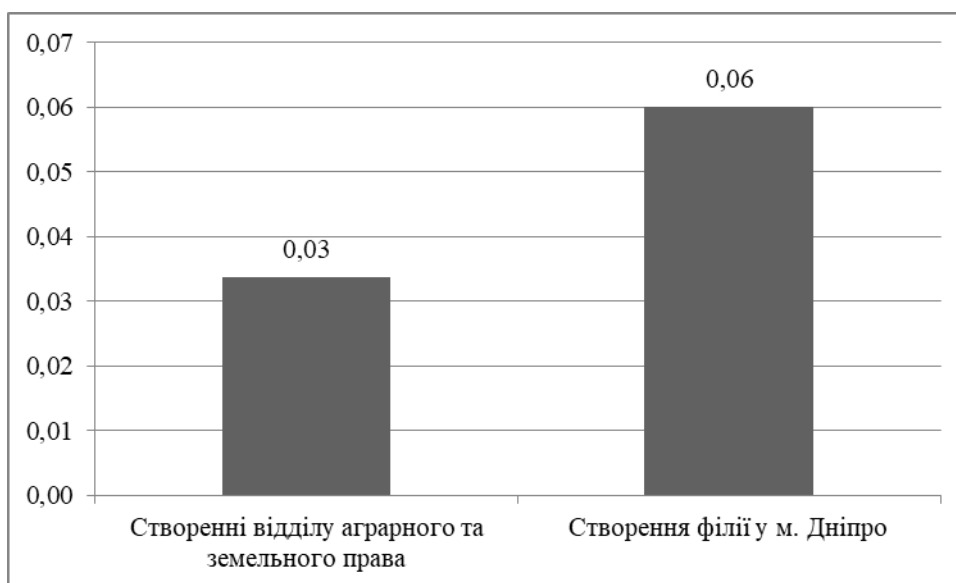


Рис. 3.2. Термін окупності запропонованих проектів в діяльність АО «Слесарев і Погребняк»

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Індекс рентабельності за проектами був найвищим в проекті створення відділу аграрного та земельного права (рис. 3.3).

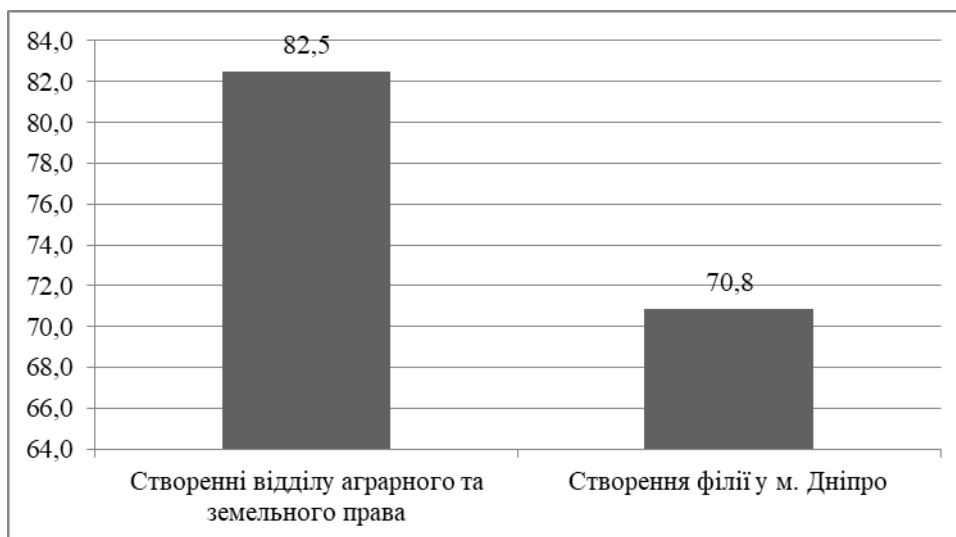


Рис. 3.3. Індекс рентабельності запропонованих проектів в діяльність АО «Слесарев і Погребняк»

Джерело: дослідження АО «Слесарев і Погребняк»

Таким чином, проект створення відділу аграрного та земельного права є середньовитратним, чистий приведений дохід за даним проектом є найвищим. Найменший термін окупності за проектом створення відділу аграрного та земельного права і становить 0,03 роки, або 0,36 місяців. Так, проект створення відділу аграрного та земельного права доцільно впровадити в діяльність АО «Слесарев і Погребняк», адже чистий приведений дохід за даним заходом становить 6342,2 тис. грн., термін окупності становить 0,03 роки. Індекс рентабельності становить за проектом 82,5%.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження перспектив діяльності АО «Слесарев і Погребняк» запропоновано такі стратегії:

- 1) розширення сфери компетенції компанії в аграрному праві, медичному праві (набір юристів);
- 2) реалізація стратегії концентрації передбачає відкриття філій компанії в тих географічних зонах, де збут продукції є найбільшим (Центральні регіони).

При розрахунку вразливості альтернатив враховувалися зовнішні та внутрішні ризики фінансово-господарської діяльності.

Проект створення департаменту з медичного та земельного права має середню вартість і найвищу чисту втрату доходу для цього проекту. Найкоротший термін окупності проекту створення департаменту з медичного та земельного права – 0,03 року, або 0,36 місяця. Тому проект створення департаменту з медичного та земельного права підходить для реалізації діяльності АТ «Слесарєв і Погребняк». Чисті втрати доходу від цього заходу становлять 6342,2 тис. грн., термін окупності 0,03 року. За проектом показник рентабельності становить 82,5%.

ВИСНОВКИ

Стратегії розвитку включають підготовку до змін, невизначеності та ризику, використання сприятливих можливостей, адаптацію до змін навколишнього середовища, особливо зміну свого місця в навколишньому середовищі. Стратегія організаційного розвитку є єдиним прогностичним варіантом як для досвідчених організацій, так і для нових компаній.

Теоретично найрізноманітніші способи формулювання бізнес-стратегії дуже різноманітні. Такі інструменти стратегічного управління, як Бостонська матриця (BCG), SWOT-аналіз, «дерево цілей» або матриця Портера, добре відомі та широко використовуються. Однак складність формулювання стратегії розвитку корпоративного бізнесу полягає в умінні перевести загальні теоретичні знання в практичні стратегії.

Успішне формування бізнес-стратегії компанії значною мірою залежить від вмілого поєднання двох факторів: рівень досліджуваних знань, зацікавленість і мотивація топ-менеджменту компанії розвивати альтернативні методи розвитку.

Юридична фірма «Слесарев і Погребняк» спеціалізується в галузі цивільного, господарського та корпоративного права. Зовнішньоекономічна діяльність та іноземні інвестиції, права інтелектуальної власності, правова допомога ЗМІ, вирішення трудових спорів, посередництво під час переговорів (медіація);

Дані свідчать, що надання послуг з вирішення податкових спорів у 2020 році порівняно з 2019 роком суттєво зросло на 2,14%, а у 2021 році знизилось на 3,23%. Порівняно з 2019 роком обсяг послуг з правової допомоги у сімейних спорах у 2020 році зменшився на 17,65%, а у 2021 році – на 29,82%.

Аналіз розвитку юридичного консалтингу в Україні показує, що сьогодні він характеризується взаємопов'язаними змінами.

- концептуальна зміна - сучасна концептуальна модель юридичного бізнесу, сформована та все більше визнана юридичною спільнотою, враховує його інтелектуальні (професійні), підприємницькі та сервісні характеристики та конкурентоспроможність.

- трансформація ринку, включаючи комерціалізацію юридичних послуг і реструктуризацію портфеля продуктів юридичного консалтингу.

Система стратегічного управління АТ «Слесарев і Погребняк» здійснюється власними силами без залучення кваліфікованих зовнішніх консультантів. Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволяє оцінити потенціал компанії на нових ринках.

Пропонуються такі стратегії:

1) Розширення сфери можливостей компанії в аграрному праві, медичному праві (набір юристів).

2) Реалізація стратегії концентрації передбачає відкриття філій компанії в географічних регіонах, де збут продукції є найбільшим (Центральні регіони).

При розрахунку вразливості альтернатив враховувалися зовнішні та внутрішні ризики фінансово-господарської діяльності.

На ефективність реалізації проекту також впливають політико-правові, загальноекономічні ризики, ризики учасників проекту, маркетингові ризики.

Чистий скоригований дохід проекту створення департаменту з медичного та земельного права є найвищим і становить 6342,2 тис. грн. Друге місце за показником чистого скоригованого доходу займає проект зі створення філій (1444,2 тис. грн.).

Найкоротший термін окупності проекту створення філії в Дніпрі – 0,03 року або 0,36 місяця. Індекс рентабельності проекту був найвищим у проекту створення департаменту з медичного та земельного права.

Тому проект створення департаменту з медичного та земельного права підходить для реалізації діяльності АТ «Слесарев і Погребняк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова Т. М. Фінансові ресурси підприємства: оптимізація структури капіталу / Т. М. Аксьонова, Л. Г. Гулько // Сучасні підходи, методи і моделі в управлінні фінансами: II Всеукраїнської наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених, 14-15 травня 2019 р. / МОНУ, Хмельницький нац. ун-т, Ін-т економіки та управління. – Хмельницький, 2019. – Т.2. – С. 7-8.
2. Буряк П.Ю. Фінансово-економічний аналіз : навчальний посібник / П.Ю. Буряк та інші. – К.: Професіонал, 2019. – 529 с. – ISBN 966-544-275-2.
3. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. Посібник / В.Г. Васильков — К.: КНЕУ, 2018. —524 с.
4. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. та ін. Управління витратами : Навч. посіб. / За заг. ред. Грещака М.Г. – К.: КНЕУ, 2015.
5. Гусарова Л.В. Управління витратами: загальні поняття про витрати і управління ними. Калькулювання витрат: конспект лекцій / Л.В. Гусарова. – К.: КНУБА, 2018. – 44 с.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. — [3-є вид.]. — К.: Лібра, 2019. — 704 с.
7. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник / І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 320 с.
8. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов; За ред. акад. НАНУ, проф. Чумаченка М. Г.— К.: КНЕУ, 2018. — 540 с.
9. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / К.В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2020. – 152 с. – ISBN 966-118-598-5.
10. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська // матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки»

11. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. Посібник / В.О.Мец. — К.: КНЕУ, 2019 —132с.
12. Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Г.В. Попович // матеріали конференції «Актуальные проблемы современных наук». — 2011
13. Рупняк М.Я. Фінанси акціонерних товариств / М.Я. Рупняк // Фінанси України. – 2018. – №5. – С. 105-110.
14. Семенов А. Г. Фактори забезпечення фінансовими ресурсами підприємства в період фінансової кризи / А. Г. Семенов, О. І. Павленко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2019. – №3. – С. 155-158.
15. Поддєрьогіна А. М. Фінанси підприємств : навчальний посібник / А. М. Поддєрьогіна. — К.: КНЕУ, 2019. – 448 с. – ISBN 966-568-232-5.
16. Поліщук Н. До проблеми регулювання результативності діяльності підприємства / Економіст. – 2018. - № 2. – с.43-45
17. Ткаченко Н. Формування виробничої собівартості продукції, незавершеного виробництва, рентабельності та визначення ціни продажу. // Бухгалтерський облік і аудит. – 2018.– № 6.–С.29-35
18. Терещенко С.І. Методи оцінки платоспроможності підприємств / С.І Терещенко // Ткаченко Н. Формування виробничої собівартості продукції, незавершеного виробництва, рентабельності та визначення ціни продажу. // Бухгалтерський облік і аудит. – 2019.– № 6.–С.29-35
19. Тянь Р.Б. Планування діяльності підприємства: Навч. Посібник/Р.Б.Тянь . – К.: МАУП, 2017. – 156 с.
20. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств. Навч.посібник. Житомир: ЖІТІ, 2015. – 440 с.
21. Фінанси підприємств: Підручник /За ред. А.М.Поддєрьогіна. - К., 2000. - 460 с.

22. Фінансовий менеджмент: підручник / В.М. Шелудько. Нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2015. — 375 с.
23. Фойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник / І.М. Фойчик. Видання 2-ге, доповнене і перероблене. – К.: Атіка, 2014. – 528 с. – ISBN 966-263-565-3.
24. Фомін, Я.А. Діагностика кризового стану підприємства / Я.А. Фомін. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2017. – 298 с. – ISBN 966-633-838-1.
25. Фінансові звітність Тростянецька фабрика ПрАТ «Монделіс Україна» за 2019-2020 роки.
26. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах харчової промисловості : навчальний посібник / Л.М. Чернелевський, О.В. Михайленко. – К., 2016. – 179 с. – ISBN 617-504-328-4.
27. Щесюк Н.І. До питань про фінансовий стан підприємства / Н.І. Щесюк // Вісник Львівської державної фінансової академії. – Львів : Вид-во «ЛДФА», 2018. – № 14-268 с.
28. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
29. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
30. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
31. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

32. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

33. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

34. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

35. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

36. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

37. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI:
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

38. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янка, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

39. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

40. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

41. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

42. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

43. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

44. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

45. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

46. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., –

etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

47. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

48. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

49. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

50. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

51. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

52. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko& M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice:

[in Ukrainian].URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

53. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

54. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

55. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

56. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

57. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

58. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

59. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		КОДИ	
		2022	01
Підприємство	Авocatський об'єднання "Слесарев і Погребняк"	8038900000	
Територія	солом'янський	995	
Організаційно-правова форма господарювання	інші організаційно-правові форми	69.10	
Вид економічної діяльності	діяльність у сфері права		
Середня кількість працівників, осіб	8		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	03124, м.Київ, б-р Вацлава Гавела, буд. 6 літ.3		

1. Баланс
на 01 01 2022 р.

Форма № 1-мс Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	6084	5555
первісна вартість	1011	13602	13454
знос	1012	7518	7899
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6084	5555
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	118	83
Поточна дебіторська заборгованість	1155	700	628
Гроші та їх еквіваленти	1165	124	129
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	942	840
Баланс	1300	7026	6395
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	3690	3690
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2855	2395
Усього за розділом I	1495	6545	6085
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	150	25
розрахунками з бюджетом	1620	63	83
розрахунками зі страхування	1625	49	26
розрахунками з оплати праці	1630	107	66
Інші поточні зобов'язання	1690	112	110
Усього за розділом III	1695	481	310
Баланс	1900	7026	6395

Продовження додатка А

2. Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6998	7520
Інші доходи	2160	95	72
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	7093	7592
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5044	5518
Інші витрати	2165	2173	2103
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7217	7621
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-124	-29
Податок на прибуток	2300	18	0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-142	-29

Керівник

(підпис)

Мальгіна А.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Б

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
		2021	1 01
Підприємство	Адвокатське об'єднання "Слесарев і Погребняк"	за ЄДРПОУ	
Територія	солом'янський	за КОАТУУ	8038900000
Організаційно-правова форма господарювання	інші організаційно-правові форми	за КОПФГ	995
Вид економічної діяльності	діяльність у сфері права	за КВЕД	69.10
Середня кількість працівників, осіб	8		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон 03124, м.Київ, б-р Вацлава Гавела, буд. 6 літ.3			

1. Баланс
на 01 01 2021 р.

Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4372	6084
первісна вартість	1011	11292	13602
знос	1012	6920	7518
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4372	6084
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	140	118
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2137	700
Гроші та їх еквіваленти	1165	676	124
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2953	942
Баланс	1300	7325	7026

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1464	3960
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5229	2585
Усього за розділом I	1495	6693	6545
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	38	150
розрахунками з бюджетом	1620	68	63
розрахунками зі страхування	1625	49	49
розрахунками з оплати праці	1630	109	107
Інші поточні зобов'язання	1690	368	112
Усього за розділом III	1695	632	481
Баланс	1900	7325	7026

Продовження додатка Б

2. Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7520	8058
Інші доходи	2160	72	101
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	7592	8159
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5518	5486
Інші витрати	2165	2103	2421
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7621	7907
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-29	252
Податок на прибуток	2300	0	99
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-29	153

Керівник

(підпис)Мальгіна А.В.
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства

		КОДИ	
		2020	01
Підприємство	<u>Адвокатське об'єднання "Слесарев і Погребняк"</u>	за ЄДРПОУ	
Територія	<u>солом'янський</u>	за КОАТУУ	8038900000
Організаційно-правова форма господарювання	<u>інші організаційно-правові форми</u>	за КОПФГ	995
Вид економічної діяльності	<u>діяльність у сфері права</u>	за КВЕД	69.10
Середня кількість працівників, осіб	<u>8</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон 03124, м.Київ, б-р Вацлава Гавела, буд. 6 літ.З			

1. Баланс
на 01 01 2020 р.

Форма № 1-мс Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	3981,00	4372
первісна вартість	1011	10711,00	11292
знос	1012	-6730,00	6920,00
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3981,00	4372
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	149	140
Поточна дебіторська заборгованість	1155	467	2137
Гроші та їх еквіваленти	1165	304	676
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	920	2953
Баланс	1300	4901	7325

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1464	1464
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2904	5229
Усього за розділом I	1495	4368	6693
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	192	38
розрахунками з бюджетом	1620	107	68
розрахунками зі страхування	1625	49	49
розрахунками з оплати праці	1630	113	109
Інші поточні зобов'язання	1690	72	368
Усього за розділом III	1695	533	632
Баланс	1900	4901	7325

Продовження додатка В

2. Звіт про фінансові результати за 2019 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8058	6345
Інші доходи	2160	101	128
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8159	6473
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5486	4786
Інші витрати	2165	2421	1472
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7907	6258
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	252	215
Податок на прибуток	2300	153	92
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	99	123

Керівник

(підпис)Мальгіна А.В.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)