

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АДВОКАТСЬКОГО
ОБ'ЄДНАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА
ПРИКЛАДІ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА
ПАРТНЕРИ»))»**

Виконав: студент групи

ТУЖТ-9-24М1М(1,6д)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Вальков Ігор Павлович

Керівник:

проф. Осовська Г. В.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Сутність, роль та еволюція стратегічного управління в сучасних організаціях.....	9
1.2. Особливості стратегічного управління розвитком організацій у сфері професійних послуг.....	14
1.3. Вплив ринкової нестабільності на формування та реалізацію стратегії розвитку.....	21
1.4. Методичні підходи та інструменти стратегічного аналізу в умовах невизначеності.....	27
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».....	32
2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності.....	39
2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та ресурсного забезпечення адвокатського об'єднання.....	44
2.4. Діагностика діючої стратегії розвитку адвокатського об'єднання.....	46
2.5. SWOT-аналіз стратегічного розвитку адвокатського об'єднання.....	49
Висновки до розділу 2.....	54

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ» В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	56
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку адвокатського об'єднання.....	56
3.2. Розробка альтернативних стратегій розвитку адвокатського об'єднання.....	61
3.3. Вибір та обґрунтування оптимальної стратегії розвитку адвокатського об'єднання.....	64
3.4. Механізм реалізації стратегії розвитку адвокатського об'єднання.....	69
3.5. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії розвитку.....	75
Висновки до розділу 3.....	78
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування організацій в Україні характеризуються високим рівнем економічної, соціальної та правової нестабільності, що суттєво впливає на процеси управління та розвитку суб'єктів господарювання. Особливо чутливими до змін зовнішнього середовища є організації сфери професійних послуг, зокрема адвокатські об'єднання, діяльність яких безпосередньо залежить від стану правової системи, платоспроможності клієнтів, рівня конкуренції та суспільної довіри.

Для регіонів, що зазнали значних соціально-економічних потрясінь, зокрема міста Херсон, питання стратегічного управління розвитком адвокатських об'єднань набуває особливої ваги. Зміна структури попиту на юридичні послуги, міграційні процеси, трансформація бізнес-середовища, а також зростання правових ризиків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління та формування гнучких, адаптивних стратегій розвитку.

В умовах ринкової нестабільності стратегічне управління перестає бути виключно інструментом довгострокового планування і перетворюється на комплексний механізм забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та виживання організації. Для адвокатських об'єднань це означає необхідність поєднання професійної незалежності з ефективними управлінськими рішеннями, орієнтованими на розвиток людського капіталу, репутаційних активів та інноваційних форм надання правової допомоги.

Адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери», що здійснює свою діяльність у місті Херсон, функціонує в складних умовах регіонального ринку юридичних послуг, для якого характерні підвищений рівень невизначеності, обмеженість ресурсів та зростаюча конкуренція. У таких умовах актуалізується потреба у ґрунтовному аналізі зовнішнього і внутрішнього

середовища об'єднання, оцінці діючої системи стратегічного управління та обґрунтуванні напрямів його подальшого розвитку.

Таким чином, дослідження питань стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє поглибити теоретичні підходи до управління організаціями сфери професійних послуг та сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності адвокатських об'єднань у складних регіональних умовах.

Питання стратегічного управління розвитком організацій є ґрунтовно опрацьованими в сучасній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного менеджменту зробили А. Томпсон і А. Стрікланд, які розглядали підходи до формування та реалізації стратегій розвитку в різних сферах діяльності. У працях вітчизняних науковців досліджуються сутність стратегії розвитку, її узгодженість із загальною стратегією організації, чинники вибору стратегічних альтернатив, а також підходи до класифікації стратегій залежно від умов функціонування та цілей розвитку.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності на прикладі адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та еволюцію стратегічного управління розвитком організацій;
- визначити особливості стратегічного управління організаціями сфери професійних послуг;
- проаналізувати вплив ринкової нестабільності на діяльність адвокатських об'єднань;

- узагальнити методичні підходи та інструменти стратегічного аналізу в умовах невизначеності;

- надати організаційно-економічну характеристику адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери»;

- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування адвокатського об'єднання;

- оцінити діючу систему стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання;

- виявити проблеми та стратегічні розриви в його розвитку;

- розробити альтернативні стратегії розвитку адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності;

- обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку та механізм її реалізації;

- оцінити очікувану ефективність впровадження запропонованої стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління діяльністю адвокатських об'єднань у сучасних умовах ринкової нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності шляхом обґрунтування комплексного підходу до формування та реалізації стратегії, який інтегрує аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу, SWOT-аналіз і сценарний підхід до прийняття стратегічних рішень, а також у розробці практично орієнтованого механізму реалізації стратегії, що поєднує інструменти цифрової трансформації, управління ризиками та стратегічного контролю з

метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку адвокатського об'єднання.

Теоретичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії стратегічного управління, концепції стратегічного планування та розвитку організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем формування конкурентних переваг, управління змінами, ризик-менеджменту та розвитку підприємств у сфері професійних послуг. У роботі використано положення системного, процесного та ситуаційного підходів до управління, концепції адаптивного та інноваційного розвитку, а також методологічні засади стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації в умовах невизначеності та ринкової нестабільності.

Методи дослідження. В роботі використовуються загальнонаукові і спеціальні методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища), експертні оцінок, прогнозування, а також графічні і табличні методи узагальнення та представлення результатів дослідження.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягають у можливості їх використання в діяльності адвокатських об'єднань для вдосконалення стратегічного управління розвитком в умовах ринкової нестабільності. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути впроваджені в практику адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» з метою підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку. Окремі положення роботи можуть бути використані також у діяльності інших юридичних фірм і в навчальному процесі з дисциплін управлінського спрямування.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять чотирнадцять підрозділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 62 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, роль та еволюція стратегічного управління в сучасних організаціях

Стратегічне управління є однією з ключових категорій сучасної теорії менеджменту, що виникла у відповідь на потребу організацій адаптуватись до нестабільних умов ринкового середовища. У найширшому розумінні стратегічне управління визначається як система управлінських дій, що спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку організації, досягнення її місії, цілей та конкурентних переваг у складних зовнішніх умовах. Воно включає процеси формулювання стратегії, її реалізації та контролю за досягненням планованих результатів [21, с. 6].

Науковці підкреслюють, що стратегічне управління відрізняється від оперативного тимчасовим горизонтом та змістом: якщо оперативне управління зосереджено на щоденних процесах і поточних завданнях, то стратегічне — на встановленні пріоритетів розвитку організації в перспективі та визначенні шляхів використання її ресурсів для досягнення довгострокових цілей. Саме тому воно інтегровано в загальну систему менеджменту як її вищий рівень управлінської діяльності, що формує базис для всіх інших управлінських функцій [14, с. 218–220].

Згідно з класичними підходами, стратегічне управління на підприємстві включає такі основні складові: аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу організації, формулювання стратегії, її впровадження та моніторинг реалізації. Цей процес пов'язаний із прийняттям управлінських рішень, які визначають довгострокові напрямки розвитку організації, її позицію на ринку та

механізми реагування на зміни зовнішнього середовища [14, с. 220–223]. Таким чином, стратегічне управління виступає не ізольованою дисципліною, а органічною частиною загального менеджменту, що забезпечує координацію всіх функцій підприємства відповідно до обраної стратегії.

Однак сучасні дослідження виділяють ще один важливий аспект — системний характер стратегічного управління. Це означає, що воно охоплює не лише планування та прогнозування, а й синтез всіх управлінських процесів у єдину систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток організації. Такий підхід передбачає взаємодію стратегічного управління з іншими управлінськими функціями — маркетингом, фінансами, виробництвом, кадровою політикою — у контексті досягнення загальної місії підприємства [21, с. 468–470].

Таким чином, стратегічне управління можна розглядати як управлінську діяльність, яка забезпечує довгострокову спрямованість організації, гнучкість у відповідь на зміни, використання наявних можливостей і ресурсів та побудову конкурентних переваг. Його місце в системі менеджменту є визначальним, оскільки без ефективної стратегічної орієнтації всі інші управлінські процеси втрачають свою спрямованість і координацію [14, с. 225–227].

Процес стратегічного управління організацією є системою взаємопов'язаних етапів, які забезпечують перехід від аналізу поточного стану до досягнення запланованих довгострокових цілей. Такий підхід дозволяє організації адаптуватись до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги за допомогою чітко спланованих управлінських дій [12].

Першим етапом стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації. Цей етап є фундаментальним, оскільки дозволяє дослідити ринкові умови, конкурентне середовище, тенденції розвитку галузі, а також внутрішні ресурси, сильні й слабкі сторони підприємства. Зовнішній аналіз охоплює дослідження політичних, економічних,

соціальних і технологічних факторів, що впливають на діяльність організації, внутрішній аналіз — вивчення ресурсної бази, кадрового потенціалу, організаційної структури та фінансового стану. Результати цього етапу слугують основою для визначення реалістичності майбутніх стратегічних рішень [12].

Другим ключовим етапом є формулювання місії, бачення та стратегічних цілей організації. Місія визначає сутність діяльності компанії та її головну роль у суспільстві або на ринку, тоді як бачення відображає бажаний стан організації у довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі повинні бути чітко сформульовані, конкретні та вимірювані, узгоджені з ресурсними можливостями організації та зовнішніми викликами. Саме на цьому етапі закладається логіка майбутніх дій і орієнтир, до якого прагне підприємство в процесі стратегічного розвитку [12].

Наступним етапом є розробка стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії розвитку. На цьому етапі менеджмент формує декілька можливих шляхів розвитку організації, що можуть забезпечити досягнення поставлених цілей. Кожна альтернатива оцінюється за критеріями ефективності, ризику, необхідних ресурсів і відповідності довгостроковим пріоритетам. Потім здійснюється вибір тієї стратегії, яка забезпечує найкращий баланс між можливостями організації та вимогами ринку [12].

Після вибору стратегії настає етап реалізації стратегічних рішень. Реалізація передбачає розроблення конкретного плану заходів, розподіл відповідальності між структурними підрозділами, ресурсне забезпечення (фінансове, кадрове, інформаційне), а також встановлення системи контролю та моніторингу. Ефективна реалізація стратегії вимагає високого рівня координації дій, узгодженості всіх процесів та активної участі менеджменту і персоналу підприємства [59].

Завершальним етапом процесу стратегічного управління є оцінка ефективності реалізації стратегії та внесення необхідних коригувань. Він включає аналіз фактичних результатів діяльності у порівнянні з плановими

показниками, оцінювання досягнення стратегічних цілей та коригування стратегії у разі потреби. Такий зворотний зв'язок є необхідним для адаптації організації до змін зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі [59].

Таким чином, процес формування та реалізації стратегії розвитку організації включає: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії і стратегічних цілей, розробку стратегічних альтернатив, вибір оптимальної стратегії, впровадження обраної стратегії та оцінку її ефективності. Кожен з цих етапів є логічно пов'язаним і спрямованим на забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного ринку [12, 59].

Класифікація стратегій розвитку підприємств та організацій є важливою складовою стратегічного управління, оскільки вона дозволяє систематизувати різноманіття стратегічних рішень за певними ознаками та обрати найбільш прийнятні напрями діяльності залежно від ситуації на ринку, ресурсних можливостей організації та її довгострокових цілей [11, с. 50–52]. Стратегії можна групувати за різними критеріями, що дає можливість менеджерам ефективно адаптувати стратегічний вибір до потреб підприємства.

Першою широко визнаною ознакою класифікації є рівень управління, який визначає масштаб впливу стратегії на організацію. За цим критерієм виокремлюють корпоративні, ділові (бізнес-стратегії), функціональні та операційні стратегії. Корпоративна стратегія охоплює загальний напрям розвитку організації в цілому, включає рішення щодо диверсифікації, формування портфеля бізнесів та інвестиційні пріоритети. Ділова стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності на окремих ринках або в окремих бізнес-одиницях. Функціональна стратегія зосереджена на конкретних напрямках діяльності, таких як маркетинг чи фінанси, а операційна — на забезпеченні поточної діяльності організації [11, с. 51–53]; цей поділ допомагає організовувати управлінський процес як багаторівневу систему.

Іншим важливим критерієм є термін реалізації стратегії. За цим підходом стратегії поділяються на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Довгострокові стратегії зазвичай орієнтовані на трансформацію основних бізнес-процесів і формують базові напрямки розвитку підприємства протягом багатьох років. Середньострокові стратегії спрямовані на оптимізацію діяльності в межах кількох років, а короткострокові — на оперативні реакції на зміни зовнішнього середовища і забезпечення поточної життєдіяльності [11, с. 52].

Ще одна суттєва ознака класифікації стратегій — характер поведінки підприємства на ринку. За цією ознакою виокремлюють активні (наступальні) та пасивні (оборонні) стратегії. Активні стратегії передбачають ініціативні дії щодо розширення ринкової частки, впровадження інновацій та виходу на нові ринки. Пасивні стратегії, навпаки, спрямовані на захист наявних позицій, оптимізацію витрат та підтримку стабільності діяльності [11, с. 52–54]. Таке поділ дозволяє підприємству гнучко реагувати на конкурентні виклики залежно від ресурсної спроможності та ситуації в галузі.

Крім того, стратегії можуть класифікуватися за життєвим циклом підприємства: стратегії зародження, розвитку, підтримки та модифікації. Стратегії зародження спрямовані на формування бізнесу й освоєння ринку, стратегії розвитку — на зростання та розширення, стратегії підтримки — на стабілізацію діяльності на досягнутому рівні, а стратегії модифікації — на оновлення пропозицій та адаптацію до нових умов [9, с. 32]. Така класифікація дозволяє обирати оптимальні дії відповідно до того, на якій стадії життєвого циклу перебуває організація.

Отже, класифікація стратегій розвитку підприємств та організацій базується на кількох ключових ознаках: рівень управління, термін реалізації, характер поведінки на ринку та стадія життєвого циклу. Такий багатовимірний підхід створює основу для ефективного стратегічного планування та управління,

оскільки дає змогу зорієнтувати дії менеджменту в потрібному напрямі відповідно до внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування.

1.2. Особливості стратегічного управління розвитком організацій у сфері професійних послуг

Ринок професійних послуг є окремим сегментом ринку послуг, який відображає сукупність економічних відносин у сфері надання спеціалізованих, висококваліфікованих послуг, що ґрунтуються на знаннях, досвіді та професійних компетенціях виконавців (тобто фахівців різних галузей) [13, с. 149–150]. На відміну від ринку товарів, де об'єктом купівлі-продажу є матеріальні продукти, у сфері професійних послуг основним об'єктом є експертні знання, консультації, аналітичні рішення та підтримка у вирішенні складних бізнес-задач [13, с. 151–153].

Сутність ринку професійних послуг пов'язана з його нематеріальною природою: послуга як результат діяльності фахівця не має фізичної форми та не може бути збережена чи відкладена в часі, а споживання послуги відбувається одночасно з її наданням [13, с. 149–151]. Така особливість зумовлює високу роль персональної взаємодії між виконавцем і замовником, оскільки якість наданої послуги багато в чому залежить від компетентності, досвіду та професійних умінь конкретного фахівця. Саме тому ринок професійних послуг часто характеризується низькою стандартизацією послуг та значною варіативністю результатів, що залежить від індивідуальних особливостей надання кожної конкретної послуги [13, с. 149–152].

Ринок професійних послуг включає широкий спектр видів діяльності, серед яких ключові позиції посідають юридичні, бухгалтерські, управлінські та консалтингові послуги [49, с. 399–401]. Наприклад, юридичні послуги

охоплюють правову підтримку клієнтів, представництво у судах, підготовку правових документів та консультації щодо правових питань. Бухгалтерські та аудиторські послуги спрямовані на ведення обліку, перевірку фінансової звітності та забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим вимогам. Управлінські та консалтингові послуги, у свою чергу, орієнтовані на аналіз бізнес-процесів і розроблення рекомендацій з оптимізації діяльності підприємства [49, с. 399–400]. Така різноманітність видів професійних послуг свідчить про те, що саме знання та компетенції фахівця є основним ресурсом у цьому секторі економіки [49, с. 400–401].

Специфіка ринку професійних послуг також полягає у високому рівні конкуренції та інформаційній асиметрії між суб'єктами ринку. На відміну від товарних ринків, де покупець може оцінити якість товару до або після покупки, у сфері професійних послуг замовник не завжди має можливість повністю оцінити якість послуги до її фактичного отримання. Це зумовлює інформаційну асиметрію: споживач має менше інформації про реальний рівень компетентності виконавця, ніж сам виконавець або фірма-постачальник послуг [49, с. 400–401]. Через це на ринку професійних послуг важливу роль відіграють репутація компаній, досвід фахівців, сертифікації, наявність професійних ліцензій та стандарти етики, що формують основу довіри між замовниками й виконавцями.

Іншою характерною рисою цього сегмента ринку є висока чутливість до змін у зовнішньому середовищі. Економічні кризи, зміни в законодавстві, розвиток технологій та глобалізація спричиняють зміни попиту на професійні послуги та трансформують їхню структуру. Наприклад, у періоди нестабільності бізнес-структури можуть зменшувати витрати на маркетингові чи управлінські консультації, але водночас збільшується потреба в юридичному супроводі, податковому плануванні або реструктуризації діяльності. Це свідчить про те, що ринок професійних послуг є динамічним, адаптивним та залежним від макроекономічних чинників [13, с. 153–154].

Певні особливості ринку професійних послуг також визначаються тим, що увага надається не тільки функціональному результату послуги, а й процесу її надання. Багато послуг вимагають тісної взаємодії між клієнтом та виконавцем, а також активної участі клієнта у формуванні вимог до кінцевого результату. Такий характер взаємодії відрізняє цей сектор від традиційного виробництва товарів, де кінцевий продукт може бути оцінений незалежно від процесу його створення [13, с. 152–153].

Отже, ринок професійних послуг — це складний економічний сегмент, що поєднує нематеріальну природу послуг, високу частку знань і компетентностей, сильну конкуренцію, інформаційну асиметрію та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Саме ці характеристики визначають специфіку функціонування ринку професійних послуг в умовах сучасної ринкової економіки.

Управління адвокатськими об'єднаннями як організаційними формами адвокатської діяльності має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від управління традиційними юридичними або підприємницькими організаціями. По-перше, адвокатські об'єднання в Україні є юридичними особами, що створюються адвокатами виключно з метою здійснення адвокатської діяльності і діють на підставі статуту в межах правового регулювання Законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» [1, с. 1–2]. Такий правовий статус встановлює певні рамки управлінської діяльності, оскільки органи об'єднання та їх повноваження визначаються саме в статуті та законі, що накладає обмеження і специфічні вимоги щодо процедур прийняття рішень та реалізації стратегічних завдань [1, с. 1–3].

Особливістю управління адвокатським об'єднанням є специфіка форми організації діяльності. На відміну від комерційних юридичних компаній, де органами управління можуть бути директора або виконавчі директори, в адвокатських об'єднаннях керівні органи, як правило, формуються у вигляді

ради партнерів або партнерської ради, де рішення ухвалюються колегіально. Такий підхід зумовлений принципом адвокатської діяльності, яка передбачає самоврядування та колегіальність прийняття рішень, що відображено як у законодавстві, так і у статутах багатьох об'єднань [1, с. 2–3]. Управлінські рішення, що стосуються внутрішньої організації роботи, розподілу обов'язків між партнерами, а також питань фінансування чи розподілу прибутків, мають відображатися у внутрішніх нормативних документах і бути погоджені всіма учасниками або більшістю партнерів.

Другою важливою характеристикою є пріоритетність професійних та етичних норм над бізнес-орієнтованими підходами у системі управління. Це означає, що ключові управлінські рішення, пов'язані з політикою розвитку об'єднання, набором кадрів, співпрацею з клієнтами, формуванням адвокатського складу, опираються не лише на економічні показники, а й на професійні стандарти та етичні вимоги, визначені законодавством та саморегуляторними правилами. Наприклад, відповідно до Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» адвокати під час здійснення діяльності повинні дотримуватися правил адвокатської етики, конфіденційності та незалежності у професійній діяльності [58, с. 1–2]. У зв'язку з цим управлінські рішення щодо конкуренції, просування на ринку чи формування стратегії розвитку мають враховувати не лише економічні аспекти, а й професійні стандарти та нормативні обмеження, що зберігає баланс між комерційною ефективністю та етичними вимогами професії.

Третім важливим аспектом є структурна характеристика та розподіл повноважень у адвокатському об'єднанні. Зазвичай у таких об'єднаннях існує кілька рівнів управління: загальні збори учасників (партнерів), рада об'єднання, керуючий партнер або керівний орган. Загальні збори приймають стратегічні рішення щодо напрямів діяльності, змін у статуті, визначення основних нормативних актів і правила діяльності; рада об'єднання здійснює поточний

контроль за реалізацією рішень та організацію роботи окремих підрозділів об'єднання; керуючий партнер відповідає за оперативне управління, координацію діяльності адвокатів та забезпечення виконання рішень, ухвалених загальними зборами чи радою. Саме така багаторівнева управлінська система дозволяє ефективно координувати діяльність адвокатського об'єднання та адаптувати його до вимог ринку правничих послуг [1, с. 2].

Ще одним важливим елементом є управління кадрами та експертним потенціалом. Адвокатські об'єднання базуються на компетентності своїх членів, тому одним із ключових завдань управління є забезпечення постійного підвищення кваліфікації адвокатів, мотивації, професійного розвитку та створення умов для збереження експертного потенціалу. Керівні органи адвокатських об'єднань часто впроваджують внутрішні програми навчання, оцінювання якості надання правничої допомоги, системи наставництва для молодших адвокатів та механізми обміну досвідом. Управління цими процесами потребує не лише організаційних навичок, а й розуміння специфіки професійної діяльності та відповідних вимог законодавства [1, с. 3].

Управлінські особливості також проявляються у системі планування діяльності адвокатського об'єднання. Планування в адвокатських об'єднаннях спрямоване не лише на досягнення фінансових результатів, а й на забезпечення якості правової допомоги, розширення практик та формування позитивної репутації серед клієнтів та колег. Важливою складовою управлінського процесу є стратегічне планування, яке передбачає визначення довгострокових цілей, аналіз зовнішнього середовища (зміни у законодавстві, ринкові тенденції) та адаптацію організаційних механізмів до нових викликів [1, с. 3]. Таке планування має здійснюватись з урахуванням як професійних, так і економічних вимог, оскільки адвокатські об'єднання функціонують в умовах ринкової конкуренції, де клієнти очікують якості та ефективності правничої допомоги.

Отже, управління адвокатськими об'єднаннями в Україні має низку характерних особливостей, що зумовлені правовим статусом, професійною специфікою діяльності, колегіальними механізмами прийняття рішень, потребою у висококваліфікованих кадрах та відповідністю етичним стандартам професії. Розуміння цих особливостей дозволяє більш ефективно організувати управлінські процеси та забезпечити стабільний розвиток адвокатських об'єднань в умовах сучасного ринку юридичних послуг.

У сучасних умовах ринкової економіки людський капітал і репутація виступають одними з ключових ресурсів, що визначають конкурентоспроможність і стратегічний потенціал адвокатських об'єднань. Людський капітал включає сукупність знань, умінь, навичок, компетенцій і творчого потенціалу працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації [57, с. 44–50]. У контексті адвокатських об'єднань людський капітал представляє собою не лише юридичну компетентність адвокатів, а й їхню здатність генерувати інноваційні рішення, адаптуватися до змін у правовому полі та потребах клієнтів.

Професійні знання та практичний досвід адвокатів виступають основними складовими людського капіталу адвокатського об'єднання, оскільки саме від них залежить якість надання правової допомоги, рівень задоволення клієнтів та загальний імідж об'єднання на ринку юридичних послуг. У наукових дослідженнях зазначається, що інвестиції в розвиток людського капіталу через систематичне підвищення кваліфікації, навчання та адаптацію новітніх технік здійснення правової діяльності сприяють не лише підвищенню професійних стандартів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг [57, с. 46–48]. Це особливо актуально в умовах динамічного розвитку правового ринку, де вимоги до компетентності адвокатів постійно зростають.

Роль людського капіталу у стратегічному розвитку адвокатських об'єднань полягає також у сприйнятті ризиків та адаптації до змін зовнішнього

середовища. Професійно підготовлені співробітники здатні швидко реагувати на зміни в законодавстві, економічній ситуації або соціальних очікуваннях, що забезпечує гнучкість організації та її здатність зберігати ефективність у складних умовах [57, с. 48–50]. У цьому контексті увага приділяється не лише формальній освіті, а й неперервному навчанню, участі в професійних конференціях та обміну досвідом, що формує динамічний людський капітал, здатний відповідати на виклики сучасного ринку [57, с. 49].

Іншим важливим ресурсом стратегічного розвитку адвокатських об'єднань є репутація як нематеріальний актив, здатний істотно впливати на рішення клієнтів щодо вибору юридичного партнера. Репутація формується протягом тривалого часу на підставі якості наданих послуг, етичної поведінки, дотримання професійних стандартів та відгуків клієнтів. У науковій літературі репутація розглядається як капітал довіри, який підсилює лояльність клієнтів і партнерів, зменшує ризики заміни постачальника послуг та сприяє формуванню позитивного іміджу на ринку [29, с. 43–45].

Для адвокатських об'єднань репутація виступає важливим елементом стратегічної позиції, оскільки клієнти в сфері правничих послуг найчастіше обирають не просто юридичну допомогу, а саме довіру до фахівця чи організації. Позитивна репутація підсилює ефективність маркетингових комунікацій, сприяє рекомендаціям і повторним зверненням клієнтів, що має безпосередній вплив на економічні показники діяльності адвокатського об'єднання. Водночас негативні відгуки, невдалий результат справи або порушення етичних норм можуть суттєво підірвати рівень довіри до організації, що ускладнює реалізацію довгострокових стратегічних планів та зростання [29, с. 45–47].

Взаємозв'язок людського капіталу та репутації особливо важливий для адвокатських об'єднань, оскільки базується на людському факторі: знання, компетентність та поведінка адвокатів формують репутацію об'єднання як

професійної та етичної структури. Це, у свою чергу, підсилює стратегічну позицію на ринку юридичних послуг та сприяє залученню нових клієнтів, партнерських зв'язків та розширенню спектра послуг. Отже, сучасний підхід до управління адвокатськими об'єднаннями передбачає інтеграцію політик щодо розвитку людського капіталу з управлінням репутаційними ризиками, що забезпечує комплексну систему стратегічного розвитку, ефективну в умовах конкурентного та мінливого ринкового середовища [29, с. 47–49].

1.3. Вплив ринкової нестабільності на формування та реалізацію стратегії розвитку

Ринкова нестабільність є важливою економічною категорією, що характеризує стан економіки, у якому відбуваються порушення нормальної рівноваги між попитом і пропозицією, коливання ключових економічних показників, а також невідповідність між очікуваннями та реальними результатами діяльності економічних суб'єктів. У науковому середовищі нестабільність трактують як наслідок впливу різних динамічних чинників, під впливом яких економічна система втрачає здатність до саморегуляції та підтримки стабільного ритму розвитку [36, с. 83–84]. Це явище властиве ринковій економіці, де постійні коливання є типовою характеристикою процесів відтворення, споживання, інвестицій і зайнятості [31, с. 5–7].

Сутність ринкової нестабільності полягає в тому, що ринкова система, яка повинна існувати в умовах змінних зовнішніх і внутрішніх умов, не завжди здатна забезпечити постійний баланс між економічними показниками. Ринкова нестабільність виявляється у явищах, пов'язаних з порушенням нормальних зв'язків у національній економіці, що має негативні наслідки для всіх рівнів економічної діяльності, включно з підприємствами, організаціями та

індивідуальними суб'єктами господарювання. Вона є наслідком як циклічних явищ, так і структурних змін у ринковій економіці, що супроводжуються періодичними підйомами та спадами економічної активності [36, с. 84–85].

У теорії економічних циклів виділяють кілька основних видів ринкової нестабільності, що мають різний характер прояву та економічний вплив. Перший вид — циклічна нестабільність, яка пов'язана з природними коливаннями економічного циклу, що складається з фаз підйому, спаду, депресії та поживлення. Ці цикли виникають у результаті взаємодії різних макроекономічних чинників, таких як зміна рівня інвестицій, коливання попиту, вплив державної політики тощо. Циклічна нестабільність характеризується періодичними змінами темпів економічного зростання, обсягу виробництва та рівня зайнятості [31, с. 83–85].

Другий вид — цінова або інфляційна нестабільність, яка виникає внаслідок довготривалих коливань рівня цін на товари та послуги. Інфляція, як форма цінової нестабільності, знижує реальну купівельну спроможність населення, впливає на витрати виробництва та зменшує ефективність економічних рішень. Різкі зростання або падіння рівня цін призводить до невизначеності в плануванні діяльності підприємств, зокрема щодо виробничих витрат, цінових стратегій та інвестиційної політики [31, с. 85–86].

Третій вид — структурна нестабільність, що є наслідком змін у структурі виробництва, зайнятості, споживчого попиту та пропозиції. Така нестабільність виникає тоді, коли окремі галузі економіки змушені адаптуватися до нових умов, що можуть бути зумовлені технологічними змінами, глобалізацією, змінами в зовнішній торгівлі або відсутністю конкурентоспроможності. Структурна нестабільність часто призводить до трансформації робочих місць, перерозподілу ресурсів між секторами та необхідності зміни економічної політики на національному рівні [31, с. 86].

Узагальнюючи зазначені аспекти, нестабільність ринку розглядається як комплексне явище, що включає циклічні, цінові й структурні компоненти, кожен з яких має власну динаміку та чинники впливу. Розуміння сутності і видів ринкової нестабільності є важливим для формування ефективних управлінських і стратегічних рішень, оскільки це дозволяє підприємствам, включно з адвокатськими об'єднаннями, краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зменшувати ризики і забезпечувати сталий розвиток навіть у періоди економічних коливань.

Діяльність адвокатських об'єднань відбувається в умовах складної взаємодії макроекономічних, правових та соціальних чинників, що формують зовнішнє середовище функціонування юридичних суб'єктів. Ці чинники мають безпосередній вплив на ринкові умови, попит на правничі послуги, організаційно-управлінські рішення та стратегічні орієнтири адвокатських об'єднань. Розуміння сутності цих впливів є ключовим для адаптації діяльності адвокатських об'єднань до викликів зовнішнього середовища та забезпечення їх стабільного розвитку.

Першим важливим аспектом для діяльності адвокатських об'єднань є макроекономічне середовище, що визначається загальними економічними тенденціями у національній економіці. Макроекономічні фактори — такі як темпи економічного зростання, рівень інфляції, зайнятість, доходи населення, стабільність фінансової системи — суттєво впливають на платоспроможність клієнтів і ділову активність підприємств, які є замовниками юридичних послуг. Зокрема, у періоди економічного зростання компанії розширюють свою діяльність, залучають нові проєкти та частіше звертаються до правової допомоги, що сприяє зростанню попиту на адвокатські послуги. Натомість під час економічних спадів — як це траплялося в умовах нестабільної економіки та зниження доходів населення — попит на платні юридичні послуги може зменшуватися, що вимагає від адвокатських об'єднань перегляду спектру

послуг, їх ціноутворення та оптимізації витратних механізмів [27, с. 62]. Макроекономічні умови також впливають на фінансове планування та ризик-менеджмент адвокатських об'єднань, оскільки зміни в економіці віддзеркалюються у зміні обсягів юридичних контрактів, строках оплати та інвестиційних можливостях для розвитку.

Другим важливим блоком зовнішніх чинників є правове середовище, яке складається з системи законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють адвокатську діяльність. В Україні основним нормативним документом, що визначає правовий статус адвокатури, механізми її функціонування та вимоги до адвокатських об'єднань, є Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність». Цей закон встановлює принципи незалежності, самоврядування, конфіденційності, етичні стандарти, вимоги до кваліфікації адвокатів та порядок організації адвокатської практики [48 с. 1–3]. Зміни в законодавстві — наприклад, пов'язані з реформуванням правосуддя, удосконаленням процедур забезпечення доступу до правосуддя чи регулюванням корпоративних прав адвокатів — можуть потребувати від адвокатських об'єднань перегляду своїх внутрішніх нормативних документів, коригування практик надання правничої допомоги та адаптації до нових вимог. Правове середовище також визначає правові рамки конкурентної діяльності на ринку юридичних послуг, наповнює судову практику новими стандартами і впливає на формування внутрішніх стратегій адвокатських об'єднань.

Не менш важливими є соціальні фактори, що включають соціальні очікування, правову культуру населення, демографічні тенденції та суспільні трансформації, які визначають характер і обсяги потреб у правовій допомозі. Зростання правової свідомості громадян, підвищення рівня освіти та активне громадянське життя стимулюють попит на якісні адвокатські послуги, зокрема у сферах захисту прав людини, трудових спорів, сімейних правовідносин та захисту майнових прав. Соціальні зміни, такі як урбанізація, зміни у структурі

зайнятості або соціально-економічні наслідки військових та кризових ситуацій, також впливають на запити клієнтів та їхню спроможність звертатися за юридичною допомогою, що створює додаткові вимоги до адаптації послуг адвокатських об'єднань [8, с. 319–321].

Взаємодія макроекономічних, правових та соціальних факторів є комплексною і багатоаспектною: економічні коливання впливають на правове регулювання, що, у свою чергу, відображається на поведінці клієнтів; соціальні очікування формують нові правові потреби, які стимулюють адаптацію організаційних моделей адвокатських об'єднань. Наприклад, у періоди правових реформ, пов'язаних з гармонізацією українського законодавства з європейськими стандартами, адвокатські об'єднання змушені активізувати процеси підвищення кваліфікації юристів, удосконалювати управлінські системи та забезпечувати відповідність новим вимогам якості правничої допомоги [48, с. 2]. Соціальні тенденції, такі як зростання правової активності населення, також посилюють конкуренцію на ринку юридичних послуг і змушують адвокатські об'єднання розвивати соціально-орієнтовані послуги та механізми комунікації з клієнтами.

Отже, макроекономічні, правові та соціальні фактори створюють складне і динамічне зовнішнє середовище для адвокатських об'єднань, що вимагає від менеджменту гнучкого стратегічного підходу, адаптивного управління та врахування зовнішніх ризиків і можливостей. Ефективне стратегічне планування повинно базуватися на аналізі цих зовнішніх чинників, оскільки саме вони визначають рівень конкурентоспроможності, стійкості організації та спроможність задовольняти правові потреби суспільства в умовах ринкової нестабільності та соціально-правових трансформацій.

Стратегічний розвиток адвокатських об'єднань відбувається в умовах невизначеності, яка пов'язана з динамікою зовнішнього середовища та ризиками, що можуть негативно вплинути на діяльність організації.

Невизначеність проявляється у неможливості точно передбачити майбутні економічні, правові та соціальні умови, що потребує від менеджменту адвокатського об'єднання застосування гнучких та адаптивних підходів до управління [7, с. 52–53].

Одним із ключових видів загроз є економічні ризики, що виникають унаслідок коливань фінансових та валютних ринків, змін обсягів попиту на юридичні послуги та платоспроможності клієнтів. Такі ризики можуть обмежувати інвестиційні можливості організації, зменшувати її прибутковість та створювати загрозу для реалізації довгострокових стратегічних проєктів [7, с. 54–56].

Не менш важливими є організаційні ризики, що пов'язані з внутрішньою структурою та системою управління адвокатського об'єднання. До них належать недостатня ефективність управлінських процесів, низький рівень комунікацій, нестача компетентних кадрів та слабка система мотивації персоналу. Такі ризики можуть уповільнити реалізацію стратегічних цілей, знизити якість прийняття рішень та погіршити конкурентоспроможність організації на ринку правничих послуг [50, с. 150–152].

Зовнішні правові та регуляторні ризики пов'язані зі змінами в законодавстві та нормативно-правовій базі, які регулюють діяльність адвокатських об'єднань. Будь-які зміни в законодавстві, нові процедури судочинства або реформування правової системи можуть потребувати швидкої адаптації організації, що вимагає додаткових ресурсів та створює загрозу помилок у стратегічному плануванні [48, с. 1–3].

Ще одним критично важливим видом ризиків є соціальні та репутаційні загрози, які пов'язані з очікуваннями клієнтів та громадською думкою. У сучасних умовах будь-які помилки або негативні інформаційні впливи можуть суттєво знизити довіру до організації, що негативно впливає на її стратегічний розвиток. Відтак, управління репутацією та комунікаційна політика стають важливими інструментами зменшення цих ризиків [8, с. 320–321].

Узагальнюючи, ризики та загрози стратегічного розвитку адвокатських об'єднань включають економічні, організаційні, правові та соціальні фактори. Ефективне управління ними потребує системного підходу, моніторингу зовнішнього середовища, аналізу внутрішніх ресурсів та впровадження превентивних заходів для забезпечення стабільного розвитку організації в умовах невизначеності [7, с. 58–60; 50, с. 153–155].

1.4. Методичні підходи та інструменти стратегічного аналізу в умовах невизначеності

Стратегічний аналіз є невід'ємною складовою процесу управління розвитком організації, оскільки дозволяє системно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище, визначити сильні та слабкі сторони організації, а також сформуванати базу для розробки стратегічних рішень. Ефективне використання методів і інструментів стратегічного аналізу сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, адаптивності до змін ринкового середовища та мінімізації ризиків [26, с. 45–50].

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення факторів, які не залежать від організації, але можуть впливати на її діяльність та розвиток. До ключових методів належать PEST-аналіз, аналіз галузевого середовища за моделлю Портера, а також моніторинг конкурентів і ринку.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть спричинити як позитивні, так і негативні зміни у зовнішньому середовищі організації. Наприклад, зміни законодавства, коливання валютного курсу, розвиток нових технологій або зміни в поведінці клієнтів можуть прямо впливати на стратегію розвитку адвокатського об'єднання [26, с. 46–48].

Аналіз галузевого середовища за моделлю Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище, враховуючи п'ять сил: конкуренція між існуючими учасниками ринку, загроза нових конкурентів, загроза появи замінників, переговорну силу постачальників та споживачів. Цей метод допомагає виявити потенційні загрози та можливості, що важливо для планування стратегії розвитку [35, с. 58–62].

Крім того, до методів зовнішнього аналізу відносять моніторинг ринку та конкурентів, який дозволяє відслідковувати зміни попиту, оцінювати дії конкурентів, а також прогнозувати тенденції розвитку ринку юридичних послуг. Використання цих методів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у стратегічному плануванні [26, с. 49–50].

Аналіз внутрішнього середовища організації зосереджується на оцінці власних ресурсів, компетенцій та процесів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей. До основних методів відносяться аналіз фінансово-економічного стану, оцінка кадрового потенціалу, оцінка нематеріальних активів та ресурсних можливостей.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, оцінити прибутковість та ліквідність організації, а також виявити слабкі місця, що потребують корекції. Оцінка кадрового потенціалу включає аналіз кількості, якості та компетенцій персоналу, а також системи мотивації та управління знаннями [61, с. 102–105].

Особливу увагу приділяють оцінці нематеріальних активів, таких як репутація, бренд, клієнтська база, технології та інтелектуальна власність. Ці ресурси часто стають ключовими чинниками конкурентоспроможності адвокатських об'єднань, оскільки без них організація не може ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі [61, с. 106–107].

Важливим інструментом внутрішнього аналізу є оцінка ресурсного потенціалу за моделями VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), що

дозволяє визначити, які ресурси та компетенції надають організації стійку конкурентну перевагу [35, с. 50].

Комплексні інструменти стратегічного аналізу об'єднують оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечує цілісну картину стану організації та її ринку.

SWOT-аналіз дозволяє структурувати результати зовнішнього та внутрішнього аналізу у чотирьох категоріях: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Цей інструмент є базовим для визначення стратегічних альтернатив та планування розвитку організації [38, с. 220–225].

Інші інструменти, такі як SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) та BCG (Boston Consulting Group) матриця, дозволяють оцінювати конкурентні позиції та потенціал зростання окремих напрямів діяльності організації. SPACE-аналіз визначає стратегічну позицію організації за двома внутрішніми (фінансова стабільність, конкурентні переваги) та двома зовнішніми (рівень галузевої привабливості, стабільність ринку) параметрами [35, с. 60–61].

BCG-матриця використовується для аналізу портфеля послуг, розділяючи напрямки діяльності на категорії «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки», що дозволяє приймати рішення щодо інвестиційної політики, розподілу ресурсів та оптимізації стратегій розвитку [38, с. 227–230].

Використання цих методів та інструментів у комплексі забезпечує глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, створює основу для формування ефективної стратегії розвитку та підвищує гнучкість організації в умовах ринкової нестабільності [26, с. 50; 35, с. 61].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади стратегічного управління розвитком організації в умовах ринкової нестабільності. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що стратегічне управління є системним, довгостроково орієнтованим процесом формування та реалізації цілей і напрямів розвитку організації з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Його еволюція — від бюджетного планування до концепцій стратегічного мислення та адаптивного управління — відображає зростання складності та динамічності бізнес-середовища.

Встановлено, що у сучасних організаціях стратегічне управління виконує інтегруючу функцію, поєднуючи місію, бачення, цілі, ресурси та конкурентні переваги в єдину систему. Особливого значення набувають гнучкість, інноваційність, орієнтація на довгострокову цінність і здатність до швидкого реагування на зміни.

Дослідження специфіки стратегічного управління у сфері професійних послуг показало, що ключовими факторами розвитку таких організацій є людський капітал, репутація, якість сервісу, довіра клієнтів та інтелектуальні ресурси. Стратегія у цій сфері має враховувати високу роль нематеріальних активів, персоналізацію послуг, залежність від кваліфікації персоналу та необхідність підтримки довгострокових відносин із клієнтами.

Обґрунтовано, що ринкова нестабільність суттєво впливає на процес формування та реалізації стратегії розвитку. Невизначеність, зростання конкуренції, глобалізаційні процеси та кризові явища зумовлюють необхідність переходу від жорстко детермінованих стратегій до адаптивних і сценарних підходів. У таких умовах стратегія повинна бути гнучкою, багатоваріантною та орієнтованою на управління ризиками.

Визначено, що ефективне стратегічне управління в умовах невизначеності

потребує застосування комплексу сучасних методичних підходів та інструментів стратегічного аналізу, зокрема аналізу зовнішнього середовища, оцінювання конкурентних позицій, сценарного планування, портфельного аналізу та системи стратегічного контролю. Їх використання забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті у розділі, створюють методологічну основу для подальшого дослідження практичних аспектів стратегічного управління розвитком організації в умовах ринкової нестабільності та формування ефективної стратегії її довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ»

2.1. Загальна характеристика діяльності адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери»

Адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» було офіційно зареєстроване 22 червня 2018 року як юридична особа, що здійснює адвокатську діяльність на підставі відповідних установчих документів та чинного законодавства України [5]. Дата реєстрації в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб і фізичних осіб — підприємців і громадських формувань підтверджує початок його юридичного існування як самостійної організації, створеної шляхом об'єднання адвокатів з метою надання професійної правничої допомоги.

Історія створення такого адвокатського об'єднання безпосередньо пов'язана з загальними змінами в правовому регулюванні адвокатської діяльності в Україні. Сучасна організаційна структура адвокатури була сформована внаслідок прийняття Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», який визначив чіткі засади функціонування організаційно-правових форм адвокатської діяльності, зокрема адвокатських об'єднань, адвокатських бюро та індивідуальної адвокатської діяльності [47]. Саме з набранням чинності цього закону у 2012 році адвокати отримали правову можливість об'єднуватися для здійснення професійної діяльності на підставі спільного статуту, що суттєво посилило роль адвокатських об'єднань як структурних одиниць у системі професійної адвокатури.

Адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» було засновано групою кваліфікованих адвокатів, які мали намір створити колегіальний формат професійної юридичної практики в місті Херсон. Установчі документи адвокатського об'єднання містять положення щодо цілей, засад діяльності, прав і обов'язків партнерів та порядку управління, що відповідає вимогам чинного законодавства та нормам адвокатської етики [5]. Такий юридичний статус надає об'єднанню право діяти як юридичній особі: мати власний баланс, банківські рахунки, печатку та підписувати договори від імені організації.

Організаційно-правова форма адвокатського об'єднання є специфічною й визначається законом як юридична особа, створена шляхом об'єднання двох або більше адвокатів, які спільно здійснюють адвокатську діяльність. Ця форма передбачає самоврядування, добровільність участі та колегіальність прийняття рішень, що є важливими принципами адвокатської професії в Україні [47]. Становлення та розвиток таких об'єднань пов'язані зі змінами в суспільно-правових умовах та розвитком ринкових відносин, коли адвокати шукають ефективні способи організації своєї професійної діяльності, об'єднуючи ресурси, знання та клієнтські бази.

Важливо зазначити, що адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» має статутний капітал, визначений під час реєстрації, що є типовою практикою для юридичних осіб такого типу [5; 47]. Засновники об'єднання також визначають порядок розподілу повноважень всередині організації та механізми управління, які дозволяють ефективно координувати дії всіх учасників у процесі надання юридичних послуг.

Таким чином, створення адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» стало логічним продовженням законодавчих та організаційних реформ у сфері адвокатури України, що передбачили надання адвокатам можливості об'єднуватися в юридичні особи для здійснення колективної професійної діяльності. Це дозволило підвищити якість правничих послуг,

забезпечити більшу гнучкість у роботі з клієнтами та зміцнити позиції адвокатської професії у ринковому правовому просторі.

Адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» здійснює свою діяльність у межах, визначених законом України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» та внутрішніми положеннями організації [5, 47]. Основним напрямом діяльності є надання комплексних юридичних послуг фізичним та юридичним особам, включаючи консультації, підготовку документів, представництво інтересів у судах усіх інстанцій та супровід договірних і корпоративних відносин.

До основних практичних напрямів роботи АО належать:

1. Цивільне та сімейне право — підготовка позовних заяв, представництво в судах, врегулювання спорів між фізичними особами, укладення договорів, консультації щодо спадкового та майнового права.

2. Корпоративне та комерційне право — супровід корпоративних структур, розробка внутрішніх нормативних документів підприємств, консультації щодо регулювання бізнес-процесів та трудових відносин.

3. Фінансово-банківські правовідносини — робота з кредитними договорами, врегулювання спорів з банками та фінансовими установами, представництво клієнтів у судах та арбітражних комісіях.

4. Податкове право та супровід перевірок — підготовка податкових консультацій, супровід перевірок та оскарження рішень податкових органів.

5. Інтелектуальна власність — захист авторських прав, товарних знаків, патентів, консультації щодо ліцензійних договорів.

Крім цього, об'єднання активно працює з малими та середніми підприємствами, надаючи комплексні послуги щодо управління ризиками, підготовки договорів, корпоративного управління та юридичного супроводу інвестиційних проектів [54].

Структура управління в АО «Сначов, Беженар та партнери» відповідає принципам колегіальності та самоврядування, передбачених законодавством для адвокатських об'єднань [5, 47]. Основними органами управління є:

1. Загальні збори партнерів — найвищий орган управління, що визначає основну стратегію розвитку, затверджує бюджет, розподіл прибутку та приймає рішення щодо вступу нових членів.

2. Рада партнерів — виконавчий орган, який координує повсякденну діяльність, відповідає за розподіл клієнтських справ між адвокатами, контролює якість надання юридичних послуг та виконує управлінські функції.

3. Керівник практики/керівник напрямку — в кожному спеціалізованому напрямі (цивільне, корпоративне, податкове право) призначається відповідальний адвокат, який контролює всі процеси у межах своєї сфери.

4. Внутрішні комітети та робочі групи — для реалізації проектів з корпоративного управління, внутрішнього аудиту та професійного розвитку адвокатів створюються тимчасові або постійні робочі групи.

Організаційна структура має матричний елемент, де адвокати можуть одночасно працювати в проектних групах і вести власні справи, що дозволяє підвищити ефективність управління та оперативність реагування на потреби клієнтів [54, 6].

Внутрішні документи АО включають статут, положення про партнерів, внутрішній регламент взаємодії та процедури контролю якості надання послуг. Наприклад, внутрішній регламент визначає:

- порядок розподілу справ між адвокатами;
- стандарти підготовки юридичних документів;
- процедури контролю ризиків та конфіденційності інформації;
- систему внутрішньої атестації та підвищення кваліфікації адвокатів [54,

6].

Такі регламенти дозволяють ефективно координувати діяльність як великих, так і малих проєктів, забезпечуючи високий рівень сервісу та відповідність стандартам адвокатської професії.

Модель управління в АО «Сначов, Беженар та партнери» поєднує колегіальний підхід з елементами проєктного управління, що дозволяє одночасно забезпечувати контроль за всіма напрямками діяльності та оперативно реагувати на нові юридичні виклики та ринкові зміни. Кожен партнер має право голосу у ключових рішеннях, а рішення щодо поточних справ приймаються керівниками практик відповідно до внутрішніх регламентів [5, 54].

Таким чином, адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» реалізує широкий спектр юридичних послуг, має чітко визначену ієрархічну та функціональну структуру управління, що поєднує колегіальність з оперативністю та гнучкістю. Це дозволяє організації ефективно діяти на ринку юридичних послуг та підтримувати високу якість професійного обслуговування клієнтів.

Ринок юридичних послуг в Україні є важливою частиною правової та економічної системи держави, що забезпечує реалізацію прав, захист інтересів та правову підтримку як фізичним особам, так і суб'єктам підприємницької діяльності. Юридичні послуги відіграють ключову роль у формуванні цивілізованого правового простору, оскільки вони пов'язані із супроводом майнових, корпоративних, сімейних, трудових та адміністративних відносин, впливають на інвестиційну привабливість країни та сприяють розвитку правосвідомості в суспільстві. Важливою ознакою цього ринку є те, що він невинно розвивається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що обумовлює появу нових моделей надання послуг, розширення спектра правових практик і підвищення професійних вимог до учасників ринку [56, с. 93–101].

Сучасний ринок юридичних послуг в Україні характеризується високою динамічністю, що зумовлено постійними змінами нормативно-правового

регулювання, розвитком економічних відносин, цифровою трансформацією та соціальними викликами. Зокрема, у періоди змін у законодавстві та судовій практиці число звернень до адвокатів та юридичних консультантів значно зростає, оскільки клієнти прагнуть отримати кваліфіковану підтримку у вирішенні складних правових питань. У цьому контексті адвокатські об'єднання, такі як «Сначов, Беженар та партнери», мають можливість розширювати спектр своїх послуг та знаходити нові ніші для розвитку, адаптуючись до зростаючих вимог ринку [56, с. 93–99].

Однією з характерних рис ринку юридичних послуг є конкурентність серед провайдерів послуг. На ньому діють як великі юридичні фірми, що спеціалізуються на різнопрофільних правових практиках, так і середні, і малі адвокатські об'єднання, які пропонують більш вузькопрофільні або регіональні послуги. За даними досліджень, значна частина юридичних компаній спеціалізується на корпоративному праві, податковому супроводі, судовому представництві, захисті прав інтелектуальної власності та інших напрямках, що формує широкий спектр пропозицій на ринку. У свою чергу, це створює умови інтенсивної конкуренції, де якість надання послуг, репутація та здатність адаптуватися до змін — є визначальними факторами успіху [56, с. 95–99].

Функціонування юридичного ринку також визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками, серед яких важливе місце посідають економічні умови, соціальні відносини, правове регулювання та технологічні зміни. Так, за даними дослідження, проведеного у навчально-методичному матеріалі щодо стану ринку юридичних послуг в Україні, одним із ключових трендів є зростання попиту на комплексне юридичне супроводження бізнесу, що включає не лише консультації, а й повноцінний юридичний сервіс при реалізації комерційних проєктів, вирішенні суперечок чи супроводі міжнародної діяльності [60]. Це зростання обумовлюється, серед іншого, диференціацією потреб замовників, які прагнуть отримувати не окремі послуги, а саме інтегровані рішення, що

включають правовий аналіз, прогнозування ризиків, супровід угод та правове консультування на всіх етапах діяльності.

Стан та тенденції розвитку ринку юридичних послуг в Україні показують, що він здатний адаптуватися до умов невизначеності, включно з економічними кризами, змінами у законодавстві та соціальними викликами. Це підтверджується зокрема роботою щодо функціонування ринку юридичних послуг як об'єкта публічного управління, де зазначається, що навіть в умовах повномасштабної війни частина суб'єктів продовжує свою діяльність, а інші адаптуються до нових форм взаємодії з клієнтами, зокрема через дистанційні форми надання послуг [60].

Аналіз діяльності юридичних компаній також свідчить про те, що лідери ринку змінюють свої підходи до надання послуг, зокрема шляхом впровадження інформаційних технологій, digital-сервісів, розвитку онлайн-консультацій та автоматизації процесів. Це дозволяє не лише оптимізувати роботу з клієнтами та підвищувати ефективність юридичного супроводу, а й розширювати аудиторію та підсилювати своє позиціонування серед конкурентів. Саме такі тенденції ставлять перед адвокатськими об'єднаннями, до яких належить «Сначов, Беженар та партнери», завдання розвитку інноваційних підходів, підвищення якості обслуговування та формування гнучких стратегій розвитку, що відповідали б поточним запитам ринку.

Таким чином, ринок юридичних послуг в Україні — це складна і багаторівнева система, що характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією, зростанням попиту на комплексні юридичні рішення та адаптацією до змін у зовнішньому середовищі. У цих умовах адвокатські об'єднання мають змогу посилювати свою конкурентну спроможність через професійні компетенції, ефективні моделі взаємодії з клієнтами, впровадження інновацій та стратегічне планування діяльності.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування адвокатського об'єднання в умовах ринкової нестабільності

Аналіз макросередовища є важливою частиною стратегічного аналізу, оскільки дає змогу оцінити фактори зовнішнього середовища, що безпосередньо не залежать від діяльності організації, але суттєво формують умови її функціонування і впливають на можливості та загрози її розвитку. У цьому підрозділі проведено PEST-аналіз основних макрофакторів, які впливають на адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» — політичних, економічних, соціальних та технологічних [52, с. 310–313; 10, с. 230–233].

Політичні фактори відіграють визначальну роль у формуванні правового поля та стабільності функціонування юридичного бізнесу в Україні. Діяльність адвокатських об'єднань безпосередньо пов'язана з державним регулюванням правничої сфери, структурними змінами у діяльності судової системи, реформуванням прокуратури та законодавством у сфері адвокатури та права. В умовах України, де політичні зміни можуть бути інтенсивними та системними, такі фактори, як зміни у законодавчих актах, адміністративні процедури, реформи в системі правосуддя, напрями державної політики щодо захисту прав людини та правового забезпечення бізнесу створюють як нові можливості, так і певні ризики для адвокатських об'єднань. Наприклад, зміна процедур судового провадження може вимагати оперативного перегляду практик організації, а нова правова регламентація — адаптації внутрішніх стандартів надання послуг [52, с. 310–311].

Економічні фактори мають значний вплив на ринок юридичних послуг, оскільки вони встановлюють макроекономічну основу, на якій формується платоспроможний попит клієнтів, обсяги діяльності підприємств та ділова активність у країні. В Україні економічна ситуація, що характеризується коливанням інфляції, змінами валютного курсу, рівнем зайнятості,

інвестиційною активністю та темпами економічного зростання, визначає рівень доходів фізичних осіб і фінансові можливості юридичних осіб. У періоди економічної стабільності адвокатські об'єднання можуть розраховувати на збільшення звернень як від бізнесу, так і від громадян, тоді як економічна невизначеність та спад можуть призводити до скорочення договорів на платні юридичні послуги. До того ж для адвокатського об'єднання важливо враховувати загальний стан фінансових ринків, оскільки це впливає на інвестиційну активність клієнтів та обсяги корпоративних правових потреб [52, с. 311–312].

Соціальні фактори включають такі аспекти, як рівень правової культури населення, демографічні зміни, соціальні очікування та рівень освіти. У сучасному українському суспільстві зростає правова свідомість громадян, що проявляється у збільшенні кількості звернень за правовою допомогою у питаннях житлового, сімейного, трудового та іншого приватного права. Демографічна ситуація, включно зі змінами вікової структури населення чи мобільністю робочої сили, також визначає спектр соціально-правових потреб, що стимулюють діяльність адвокатських об'єднань. Крім цього, суспільні очікування щодо справедливості, доступу до правосуддя, прозорості судових процедур створюють додаткові вимоги до професійної якості юридичних послуг, що, у свою чергу, впливає на стандарти надання допомоги адвокатськими об'єднаннями [52, с. 312–313].

Технологічні фактори сьогодні відіграють дедалі важливішу роль у сфері надання юридичних послуг. Впровадження інноваційних інформаційних систем, цифрових юридичних сервісів, автоматизація документообігу, використання LegalTech-рішень, електронне судочинство та інші технологічні зміни стимулюють підвищення ефективності надання правової допомоги. Адвокатські об'єднання, які активно використовують цифрові платформи для керування справами, комунікації з клієнтами, доступу до баз правових даних та аналітики,

отримують конкурентну перевагу на ринку. У той же час обмежена технологічна спроможність може створювати загрозу відставання від лідерів ринку, зменшуючи оперативність реакції на запити клієнтів та знижуючи рівень сервісу [10, с. 230–233].

Загалом PEST-аналіз макросередовища діяльності адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» дозволяє виявити як зовнішні можливості, так і загрози, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Такий аналіз є необхідною складовою стратегічного планування, оскільки він створює умови для проактивної адаптації організації до змін зовнішнього середовища та дозволяє прогнозувати майбутні тренди, що можуть вплинути на ефективність її діяльності.

Конкурентне середовище на ринку юридичних послуг України є складним, багаторівневим та динамічним механізмом взаємодії великих корпоративних юридичних фірм, середніх поліцейських об'єднань та невеликих регіональних практик. Стан ринку, що формується після року значних політичних, економічних та соціальних змін, вимагає від учасників чіткої спеціалізації, високого професійного рівня та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Останні рейтингові дані свідчать про те, що на верхівці юридичного ринку в Україні постійно утримують позиції провідні компанії, які здатні пропонувати широкі спектри юридичних послуг, включаючи супровід складних корпоративних угод, міжнародне право та спеціалізовані галузеві практики. Зокрема, у рейтингу «Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній — 2025» від галузевого видання зазначено, що провідні юридичні фірми України демонструють сильні позиції за доходами, чисельністю фахівців та репутацією серед клієнтів, що підкреслює високу конкуренцію серед гравців галузі [34].

Серед лідерів українського юридичного ринку в 2025–2026 роках відзначаються такі компанії, як KPMG Law Ukraine, яка зміцнила свої позиції у рейтингах та розширила спектр практик, включаючи податкове право, комерційне право та ІТ-право; а також фірма INTEGRITES, що увійшла до ТОП-списку провідних компаній за ефективністю і репутацією щодо ключових галузевих практик [34, 62]. Ці результати демонструють, що конкурентні переваги на ринку юридичних послуг досягаються через розбудову мультидисциплінарних команд, активну участь у галузевих заходах, залучення клієнтів серед великого бізнесу та здатність пропонувати комплексні юридичні рішення.

На додаток до великих національних і міжнародних юридичних брендів, на ринку функціонують також середні та малі адвокатські об'єднання, які фокусуються на регіональних сегментах або вузькопрофільних практиках. Такі учасники зазвичай обслуговують приватних клієнтів, підприємців малого та середнього бізнесу, а також виконують спеціалізовані завдання у сфері цивільного, сімейного, трудового чи адміністративного права. Їх присутність забезпечує доступність правових послуг у регіонах та дає змогу конкуренції розвиватися на якісно новому рівні, де цінова політика, оперативність обслуговування та індивідуальний підхід стають важливими факторами вибору для клієнтів.

Варто зазначити, що конкурентне середовище на юридичному ринку України суттєво трансформується під впливом ринкової нестабільності, що виникає з економічних, політичних та безпекових чинників. Ринкова нестабільність проявляється в коливаннях економічних показників, зміні структури попиту на юридичні послуги, а також у зміні профілю самих звернень клієнтів. Зміни в економічній ситуації обумовлюють коливання платоспроможності клієнтів та потребують від адвокатських об'єднань адаптації своїх бізнес-моделей. Підприємства та фізичні особи під час спадів економіки

можуть скорочувати витрати на юридичні послуги або переходити на короткотермінові консультації замість довгострокових контрактів, що створює додаткові виклики для стабільного планування доходів юридичних практик.

Однією з характеристик сучасної ринкової нестабільності є зміна демографічних очікувань щодо якості правових послуг. Зростання правової свідомості серед населення та підприємств стимулює попит на кваліфіковану юридичну підтримку, що одночасно створює нові можливості для адвокатських об'єднань, які здатні запропонувати високий рівень сервісу, але водночас підсилює конкуренцію за увагу клієнтів на ринку.

Крім того, нестабільність спричинена глобальними та національними подіями, включно з наслідками пандемій, змін у нормативно-правовому полі та безпековою ситуацією, що прямо впливають на потребу юридичного супроводу бізнесу та населення. У таких умовах адвокатські об'єднання мають адаптувати свої стратегії, впроваджувати механізми управління ризиками, гнучкі моделі ціноутворення, цифрові сервіси та інноваційні рішення, щоб забезпечити стійкість діяльності та конкурентоспроможність.

Таким чином, ринкове конкурентне середовище юридичних послуг в Україні характеризується високою динамікою, значним тиском з боку провідних фірм і потребою адаптації до умов ринкової нестабільності. Ефективна стратегія для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» передбачає глибоке розуміння конкурентних переваг, формування власних спеціалізованих практик, розвиток професійних компетенцій та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища ринку.

2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та ресурсного забезпечення адвокатського об'єднання

Внутрішнє середовище адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» визначає здатність організації ефективно функціонувати, адаптуватися до змін на ринку та підтримувати конкурентоспроможність. Аналіз внутрішнього середовища включає три основні компоненти: кадровий потенціал та систему управління персоналом, фінансово-економічні показники та нематеріальні активи, які забезпечують довгострокові конкурентні переваги.

Вивчення внутрішнього середовища дозволяє керівництву виявити сильні та слабкі сторони організації, оптимізувати ресурси та забезпечити ефективну реалізацію стратегії розвитку [3, с. 24].

Кадровий потенціал адвокатського об'єднання є одним із ключових чинників успіху на ринку юридичних послуг. Висококваліфіковані фахівці забезпечують якість юридичних консультацій, ефективну підготовку судових процесів та реалізацію стратегічних цілей організації. Кадровий потенціал включає професійні знання, навички, компетенції, мотивацію та досвід персоналу [3, с. 24].

Внутрішній документ «Положення про кадрову політику АО «Сначов, Беженар та партнери»» (затверджено Радою партнерів у 2025 р.) визначає наступні ключові положення:

- чисельність персоналу: 15 адвокатів із вищою юридичною освітою, 5 юристів-консультантів та 3 адміністративних співробітники;
- система розвитку та навчання: щорічні тренінги, участь у професійних конференціях, внутрішні курси підвищення кваліфікації;
- система мотивації: річне оцінювання результатів роботи, бонуси за залучення нових клієнтів та успішне завершення складних справ [45].

За результатами внутрішнього звіту «Аналіз ефективності кадрового потенціалу 2025 р.» встановлено, що персонал демонструє високу продуктивність та професійну компетентність, що дозволяє організації швидко адаптуватися до змін у законодавчій сфері та ринкових умовах [45].

Фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, прибутковість та стійкість діяльності. Згідно внутрішнього документа «Звіт про фінансові результати АО «Сначов, Беженар та партнери» 2025 р.» визначено наступні показники:

- структура доходів: корпоративне право — 45%, судові суперечки — 35%, консультації — 20%;

- рентабельність діяльності — 17,8% за рік;

- операційні витрати: заробітна плата, оренда офісу, утримання ІТ-систем та навчання персоналу [17].

Дані фінансового аналізу дозволяють керівництву приймати стратегічні рішення щодо розширення ринку, оптимізації витрат та інвестицій у ключові напрями діяльності. Крім того, регулярний моніторинг фінансових показників забезпечує стабільність функціонування організації навіть в умовах економічної та ринкової нестабільності.

Нематеріальні активи є важливим компонентом стратегічного потенціалу організації, який формує довгострокові конкурентні переваги. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» це:

1. Репутація та імідж: позитивні відгуки клієнтів, досвід успішного представництва у судових процесах;
2. База клієнтів: довгострокові контракти та корпоративні клієнти;
3. Методологічні матеріали та внутрішні стандарти ведення справ;
4. Професійні сертифікати адвокатів та досвід учасників організації [16, с. 21].

Внутрішній документ «Звіт про оцінку нематеріальних активів 2025 р.» показує, що репутація та база клієнтів складають понад 60% нефінансових ресурсів організації та є основою для підтримки стійких конкурентних переваг. Ефективне управління нематеріальними активами включає оновлення методологічних матеріалів, підтримку корпоративних стандартів та систематичне підвищення кваліфікації персоналу [16, с. 21].

2.4. Діагностика діючої стратегії розвитку адвокатського об'єднання

Аналіз існуючої системи стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» показує, що структура управління орієнтована на підтримку високого рівня організаційної ефективності, водночас забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація стратегічного розвитку потребує чіткого визначення місії, бачення та стратегічних цілей організації, що є основою для побудови довгострокових планів, управління ресурсами та прийняття рішень на всіх рівнях [22].

Місія АО «Сначов, Беженар та партнери» сформульована як забезпечення високоякісного юридичного супроводу клієнтів на території України з особливим акцентом на корпоративне, цивільне та кримінальне право. Місія відображає основну мету організації та її стратегічну спрямованість, що дозволяє ефективно позиціонувати себе на ринку професійних послуг [22].

Бачення організації визначає прагнення до лідерства на регіональному та національному ринку юридичних послуг через інноваційні підходи у консалтингу, підвищення якості обслуговування та активне залучення висококваліфікованих фахівців. Відповідно до внутрішнього документа «Стратегічний план розвитку АО на 2023–2027 рр.» [55], стратегічне бачення

об'єднання тісно пов'язане з формуванням конкурентних переваг, таких як глибокі знання законодавчої бази, висока компетентність юристів та надійність партнерських відносин.

Стратегічні цілі організації поділяються на довгострокові та короткострокові. До довгострокових відноситься зміцнення позицій на ринку, розширення спектра послуг, розвиток бренду та підвищення соціальної відповідальності. Короткострокові цілі, зафіксовані у внутрішньому документі «Щорічний план дій 2025 р.», включають оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації персоналу та поліпшення системи управління клієнтськими запитами. Аналіз цих цілей показує, що організація має системний підхід до управління, але потребує посилення інтеграції стратегічних цілей із щоденною операційною діяльністю.

Реалізація поточної стратегії розвитку адвокатського об'єднання характеризується певними позитивними результатами та обмеженнями. За даними внутрішнього документа «Звіт про виконання стратегічного плану 2024 р.» [15], АО вдалося значно підвищити рівень клієнтського задоволення, збільшити кількість нових корпоративних клієнтів та оптимізувати кадрові ресурси.

Однак, аналіз діяльності показав, що реалізація стратегічних цілей інколи сповільнюється через недостатню адаптацію до змін макроекономічного та правового середовища. Наприклад, частина нових юридичних сервісів, передбачених стратегією, впроваджена лише частково, що вказує на необхідність більш системного підходу до планування ресурсів та контролю виконання завдань. Також внутрішній аудит показав, що комунікація між структурними підрозділами організації інколи є неефективною, що впливає на швидкість прийняття рішень та узгодженість дій [15].

Важливо підкреслити, що поточна стратегія розвитку передбачає адаптацію до ринкових коливань та невизначеності, однак недостатня кількість

механізмів прогнозування і планування ризиків створює загрози для стабільності та довгострокового зростання. Ефективність реалізації стратегії тісно пов'язана із системою мотивації персоналу, рівнем професійної компетенції та якістю внутрішніх процесів.

Проведений аналіз дозволяє виділити основні проблеми та стратегічні розриви, що перешкоджають повноцінній реалізації стратегії розвитку:

1. Недостатня інтеграція стратегічних цілей із операційною діяльністю, що ускладнює контроль виконання планів та оперативне реагування на зміни ринку.

2. Обмеженість внутрішніх ресурсів у певних напрямках, особливо у сфері впровадження інноваційних юридичних сервісів.

3. Невисокий рівень системи моніторингу ризиків, що створює загрозу уповільнення реалізації стратегічних ініціатив під час коливань макроекономічного середовища.

4. Проблеми комунікації між підрозділами, які впливають на швидкість ухвалення рішень та виконання стратегічних завдань.

Згідно з внутрішнім документом «Аналіз ефективності управління розвитком 2025 р.», організація вже почала впроваджувати заходи щодо усунення цих проблем, зокрема автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію кадрових ресурсів та покращення внутрішньої комунікації. Водночас для забезпечення стабільного розвитку адвокатського об'єднання необхідно більш системно інтегрувати стратегічне планування із повсякденною діяльністю та посилити механізми моніторингу та оцінки ефективності стратегії.

Таким чином, оцінка діючої системи стратегічного управління розвитком АО «Сначов, Беженар та партнери» показує наявність базових механізмів управління, здатних забезпечувати ефективну діяльність, проте існують значні стратегічні розриви та ризики, які потребують усунення для досягнення цілей розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку юридичних послуг [22, 41, 42].

2.5. SWOT-аналіз стратегічного розвитку адвокатського об'єднання

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток організації. Він включає визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз [43, с. 45].

Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» сильні сторони включають високий рівень професійної компетенції персоналу, наявність широкого спектру юридичних послуг, високий рівень репутації серед клієнтів та партнерів, а також розвинуту внутрішню систему управління якістю надання послуг. Внутрішній документ «Оцінка кадрового та ресурсного потенціалу 2025 р.» [37] підтверджує, що середній стаж роботи юристів у компанії перевищує 10 років, що створює стабільну базу для надання консультацій та представництва у судах.

Слабкі сторони організації включають обмежену присутність на міжнародних ринках, недостатню автоматизацію процесів внутрішнього контролю та управління документами, а також деяку залежність від ключових фахівців, що створює ризики при їхньому відсутності. Внутрішній аудит системи управління виявив, що частина процесів, зокрема документообіг та контроль виконання завдань, потребує покращення через низьку швидкість реагування на зміни у запитах клієнтів [37].

Що стосується зовнішнього середовища, основні можливості розвитку полягають у зростанні попиту на юридичні послуги в Україні, збільшенні обсягів корпоративного права та консалтингу для малого та середнього бізнесу, а також у можливостях використання нових цифрових технологій для надання послуг дистанційно. Так, за даними аналітичного звіту «Ринок юридичних послуг в Україні 2025 р.» [2, с. 18–25], попит на комплексні юридичні рішення зростає щороку на 7–10 %, що створює перспективи для розширення спектру послуг адвокатського об'єднання.

До загроз можна віднести нестабільність законодавства, зростання конкуренції на регіональному та національному рівні, а також макроекономічні ризики, включаючи коливання курсу валют та зміни податкової політики. Крім того, існує ризик зниження клієнтської лояльності через появу нових конкурентів, які пропонують більш дешеві або інноваційні рішення [2, с. 32–35].

SWOT-аналіз дозволяє не лише виявити фактори впливу на розвиток, але й інтегрувати їх у процес формування стратегії, створюючи комплексну картину сильних і слабких сторін та прогнозуючи вплив зовнішніх факторів на досягнення стратегічних цілей. У випадку АО «Сначов, Беженар та партнери» проведений аналіз вказує на необхідність інтеграції внутрішніх ресурсів і можливостей зовнішнього середовища для формування ефективних стратегічних альтернатив [37, 2].

Формування стратегічних альтернатив є логічним продовженням SWOT-аналізу, оскільки дозволяє запропонувати практичні шляхи розвитку організації, виходячи з її сильних сторін, слабкостей, можливостей та загроз. На основі проведеного аналізу для АО «Сначов, Беженар та партнери» можна виділити декілька ключових стратегічних напрямів:

Стратегія розширення спектру послуг. Використання високого професійного потенціалу юристів для впровадження нових послуг у сфері корпоративного права, IT-консалтингу та податкового супроводу. Це дозволить збільшити частку ринку та залучити нових клієнтів, особливо серед малого та середнього бізнесу [43, с. 52].

Стратегія цифровізації та автоматизації процесів. Інвестиції в програмне забезпечення для управління клієнтськими справами, електронний документообіг та аналітичні системи дозволять підвищити ефективність роботи та скоротити час на виконання завдань, що позитивно вплине на задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність організації. Внутрішній документ «План автоматизації 2025 р.» [44] визначає конкретні кроки щодо впровадження CRM-системи та цифрового архівування документів.

Стратегія зміцнення ринкових позицій через партнерство та мережеві зв'язки. Встановлення партнерських відносин з іншими юридичними об'єднаннями та консалтинговими компаніями дозволить розширити клієнтську базу та підвищити впізнаваність бренду на національному рівні.

Антикризова стратегія та адаптивне управління. Враховуючи загрози нестабільного законодавства та макроекономічної невизначеності, організація повинна мати механізми швидкого реагування на зміни, включаючи резервні плани, диверсифікацію послуг та системи оцінки ризиків [2, с. 37–40].

Формування стратегічних альтернатив базується на інтеграції внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей, при цьому мінімізуються слабкі сторони та загрози. Для АО «Сначов, Беженар та партнери» це дозволяє створити багаторівневий стратегічний план, який враховує як розвиток поточних напрямків діяльності, так і впровадження інноваційних рішень, забезпечуючи стійке зростання організації у довгостроковій перспективі [37, 44].

У рамках дослідження стратегічного розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» був проведений детальний SWOT-аналіз, що дозволяє всебічно оцінити внутрішні ресурси та зовнішні умови, які впливають на діяльність організації. Результати цього аналізу представлені у Додатку А у вигляді таблиці, що структуровано за чотирма основними компонентами: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони адвокатського об'єднання демонструють значний потенціал для підтримки конкурентоспроможності та подальшого розвитку. Одним із ключових факторів є високий професійний рівень юристів, що забезпечує надання якісних та комплексних правових послуг у різних галузях права. Висока репутація на ринку, сформована завдяки успішним кейсам та позитивним відгукам клієнтів, дозволяє зміцнювати позиції організації серед корпоративних та приватних замовників. Крім того, широкий спектр послуг та наявність внутрішньої системи контролю та управління дозволяють організації

ефективно планувати робочі процеси, оптимізувати час виконання завдань та забезпечувати стабільність у наданні послуг. Ці аспекти свідчать про наявність ресурсів, які можуть стати фундаментом для довгострокових стратегічних ініціатив.

Слабкі сторони, що були виявлені в процесі аналізу, відображають певні обмеження, які можуть стримувати розвиток організації. Зокрема, обмежена міжнародна присутність ускладнює вихід на зовнішні ринки та залучення клієнтів з-за кордону. Недостатня автоматизація внутрішніх процесів може призводити до зайвої витрати ресурсів на рутинні операції, а висока залежність від ключових фахівців створює ризики у разі їх відсутності або звільнення. Визначення цих слабких сторін дозволяє керівництву спрямовувати увагу на вдосконалення організаційної структури та внутрішніх процесів, а також планувати кадрову політику з урахуванням потреб резервування ключових посад.

Можливості, представлені в SWOT-аналізі, відображають перспективні напрямки розвитку, які можуть бути реалізовані за умов активного використання ресурсного потенціалу організації. Зростання ринку юридичних послуг та попит на комплексні юридичні рішення створюють умови для розширення клієнтської бази. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність роботи та оптимізувати взаємодію з клієнтами. Крім того, розширення корпоративного сегмента та партнерські відносини з іншими юридичними та консалтинговими організаціями сприяють зміцненню ринкових позицій та збільшенню доходів.

Загрози, ідентифіковані в ході аналізу, відображають ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем, які можуть негативно впливати на стабільність та ефективність діяльності. Серед них – нестабільність законодавства, що вимагає постійного моніторингу змін у нормативно-правовій базі, та зростання конкуренції на ринку, що стимулює необхідність постійного підвищення якості

послуг та підтримки клієнтської лояльності. Макроекономічні ризики, такі як коливання валют, інфляція та зміни податкової політики, можуть створювати додаткові фінансові виклики. Зниження клієнтської лояльності у зв'язку з появою нових конкурентів також потребує впровадження ефективних стратегій утримання клієнтів.

Загальний аналіз SWOT-матриці дозволяє зробити висновок, що адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх ринкових позицій. Однак для ефективної реалізації стратегічних планів необхідно враховувати слабкі сторони та загрози, розробляючи заходи щодо їх мінімізації та адаптації до змін зовнішнього середовища. Такий комплексний підхід сприятиме більш систематичному та послідовному розвитку організації, дозволить підвищити конкурентоспроможність та зміцнити репутацію серед клієнтів і партнерів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» в умовах ринкової нестабільності.

У результаті загальної характеристики діяльності встановлено, що адвокатське об'єднання функціонує на ринку професійних юридичних послуг, спеціалізуючись на наданні правової допомоги фізичним та юридичним особам. Організаційна структура, кадровий склад та спектр послуг свідчать про орієнтацію об'єднання на якісне обслуговування клієнтів, підтримання професійної репутації та розвиток довгострокових партнерських відносин.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що діяльність адвокатського об'єднання здійснюється в умовах високої конкуренції, змін законодавства, економічної нестабільності та посилення вимог клієнтів до якості й оперативності надання послуг. Водночас виявлено можливості для розвитку, пов'язані з цифровізацією юридичних послуг, розширенням спеціалізації, зростанням попиту на комплексний правовий супровід бізнесу та міжнародну співпрацю.

Оцінка внутрішнього потенціалу засвідчила, що ключовими ресурсами об'єднання є кваліфікований персонал, професійний досвід партнерів, ділова репутація та налагоджені клієнтські зв'язки. Разом із тим визначено окремі обмеження, зокрема потребу в удосконаленні стратегічного планування, маркетингової діяльності та системи внутрішнього управління знаннями.

Діагностика діючої стратегії розвитку дозволила встановити, що стратегія має переважно стабілізаційно-поміркований характер і спрямована на підтримання поточних позицій на ринку. Водночас в умовах ринкової нестабільності виникає необхідність переходу до більш проактивної, інноваційно орієнтованої моделі розвитку з акцентом на диверсифікацію послуг, цифрову трансформацію та зміцнення конкурентних переваг.

Проведений SWOT-аналіз систематизував сильні та слабкі сторони адвокатського об'єднання, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, що дозволило окреслити стратегічні напрями подальшого розвитку. Зокрема, доцільним є використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей та мінімізації впливу зовнішніх ризиків.

Таким чином, результати проведеного аналізу створюють підґрунтя для розроблення обґрунтованих стратегічних рішень щодо вдосконалення системи стратегічного управління розвитком адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» в умовах ринкової нестабільності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АДВОКАТСЬКОГО ОБ'ЄДНАННЯ «СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ» В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей та пріоритетів розвитку адвокатського об'єднання

Формування місії, бачення та стратегічних цілей є ключовим етапом у процесі стратегічного управління розвитком будь-якої організації, зокрема адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери». Ці елементи визначають напрямок діяльності, слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень та формують єдине стратегічне поле для всіх підрозділів організації.

Місія організації відображає її основне призначення, цінності та роль на ринку юридичних послуг. У випадку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» місія визначає не лише прагнення надавати високоякісні юридичні послуги, але й створює основу для розвитку довгострокових відносин з клієнтами, партнерами та суспільством. Вона спрямована на формування довіри, підтримку правопорядку та сприяння ефективному вирішенню юридичних питань різної складності. Місія організації виконує функцію стратегічного компаса, що допомагає керівництву та працівникам орієнтуватися в умовах динамічного ринкового середовища та визначати пріоритети діяльності [4, с. 56].

Візія (бачення) відображає стратегічне уявлення про майбутній стан організації, визначає бажаний образ та позицію на ринку через певний часовий горизонт. Для адвокатського об'єднання бачення полягає у формуванні лідерських позицій на ринку юридичних послуг регіонального та національного

рівня, розширенні спектра послуг та підвищенні впізнаваності бренду серед ключових сегментів клієнтів. Бачення організації повинно бути амбіційним, водночас реалістичним, щоб мотивувати співробітників до досягнення стратегічних результатів та створювати передумови для впровадження інновацій у внутрішні процеси [4, с. 58].

Стратегічні цілі розвитку організації формуються на основі місії та бачення і конкретизують пріоритети діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі. У випадку адвокатського об'єднання стратегічні цілі включають:

- підвищення якості надання юридичних послуг та стандартів обслуговування клієнтів;
- розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації та мотиваційні програми;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку юридичних послуг;
- впровадження цифрових та інформаційних технологій для оптимізації внутрішніх процесів;
- забезпечення фінансової стабільності та зростання доходів організації.

Важливо зазначити, що цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-підхід), що дозволяє систематично оцінювати прогрес та ефективність стратегічного розвитку [4, с. 60]. Формування чітких стратегічних цілей також сприяє інтеграції різних підрозділів організації та підвищує узгодженість управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділяти тому, що місія, бачення та стратегічні цілі повинні враховувати вплив ринкової нестабільності, зростання конкуренції та зміни правового середовища. Це особливо актуально для адвокатських об'єднань, оскільки ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від зовнішніх економічних, правових та соціальних факторів. Впровадження адаптивного підходу до формування стратегічних цілей дозволяє організації залишатися гнучкою та швидко реагувати на зміни, що забезпечує стабільний розвиток навіть у умовах невизначеності [4, с. 63].

Таким чином, формування місії, бачення та стратегічних цілей є фундаментальним процесом стратегічного управління, що забезпечує адвокатському об'єднанню «Сначов, Беженар та партнери» системний підхід до розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів організації. Чітко визначені стратегічні орієнтири стають базою для подальшого розроблення конкретних стратегій, вибору пріоритетних напрямів діяльності та планування реалізації ключових ініціатив.

Визначення ключових напрямів стратегічного розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» є логічним продовженням процесу формування місії, бачення та стратегічних цілей. Основна мета цього етапу полягає у конкретизації пріоритетів діяльності організації, які дозволяють максимально ефективно використати наявний ресурсний потенціал та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Ключові напрями стратегічного розвитку охоплюють комплексну діяльність у кількох взаємопов'язаних сферах: удосконалення якості юридичних послуг, розширення ринкової присутності, розвиток людського капіталу та корпоративної культури, оптимізація управлінських та фінансових процесів. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» ці напрями визначаються на основі системного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, конкурентних переваг, потреб клієнтів та тенденцій розвитку юридичного ринку [24, с. 112].

Перший ключовий напрям — підвищення якості надання юридичних послуг. Це передбачає стандартизацію процедур, впровадження системи контролю якості, використання сучасних технологій для автоматизації робочих процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Якість послуг є безпосереднім фактором конкурентоспроможності адвокатського об'єднання, оскільки репутація та довіра клієнтів формуються саме через ефективне виконання юридичних завдань [25, с. 115].

Другий напрям — розширення ринкової присутності та зміцнення бренду. Це включає активну участь у тендерах, розвиток партнерських відносин, маркетингові та PR-кампанії, а також позиціонування об'єднання як надійного та професійного партнера на ринку юридичних послуг. Для цього необхідно здійснювати системний аналіз конкурентного середовища та тенденцій ринку, оцінювати потенційні ризики та можливості для зростання [24, с. 118].

Третій напрям — розвиток людського капіталу та корпоративної культури. Адвокатське об'єднання активно інвестує у навчання співробітників, розвиток системи мотивації та кар'єрного росту, формування командної роботи та залучення молодих спеціалістів. Людський капітал виступає ключовим ресурсом для забезпечення високої якості послуг та стратегічної гнучкості організації [24, с. 120].

Четвертий напрям — оптимізація внутрішніх процесів та управлінської структури. Це включає удосконалення процедур прийняття рішень, впровадження електронних систем обліку та моніторингу проектів, фінансове планування та контроль витрат. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність роботи організації, але й зменшити ризики, пов'язані з ринковою нестабільністю та конкурентним тиском [24, с. 123].

Таким чином, ключові напрями розвитку визначають стратегічні пріоритети організації та створюють основу для подальшої розробки конкретних стратегій зростання, диверсифікації послуг та зміцнення конкурентних позицій.

В умовах сучасного ринку юридичних послуг стратегічне планування неможливе без врахування впливу ринкової нестабільності. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» нестабільність проявляється у зміні економічної кон'юнктури, регуляторних вимог, конкуренції та соціальних факторів, що прямо впливає на попит на юридичні послуги та фінансові результати організації [39, с. 45].

Фактори ринкової нестабільності включають макроекономічні коливання, політичну невизначеність, зміни законодавства та соціальні трансформації. Наприклад, запровадження нових регуляторних актів може вимагати оперативного перегляду процесів надання юридичних послуг, а економічна нестабільність — коригування цінової політики та системи мотивації працівників. Врахування цих факторів при формуванні стратегічних напрямів дозволяє зменшити потенційні ризики та підвищити стійкість організації до зовнішніх впливів [39, с. 48].

У практичному вимірі врахування нестабільності реалізується через сценарне планування, прогнозування та аналіз ризиків. Адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» застосовує регулярні оцінки макросередовища, аналізує поведінку конкурентів, моніторить законодавчі ініціативи та соціальні тенденції. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку та визначати пріоритетні напрямки діяльності, що залишаються ефективними навіть у нестабільних умовах [39, с. 51].

Важливо, що інтеграція факторів ринкової нестабільності у процес формування стратегії підвищує адаптивність організації. Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, можливість швидкого реагування на зміни попиту та пропозиції на ринку юридичних послуг, а також підтримує конкурентоспроможність об'єднання в умовах постійних трансформацій ринку [39, с. 53].

Таким чином, стратегічне планування адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» враховує як внутрішні ресурси та пріоритети, так і зовнішні фактори нестабільності, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку організації та формування її довгострокових конкурентних переваг.

3.2. Розробка альтернативних стратегій розвитку адвокатського об'єднання

Розробка альтернативних стратегій розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» є ключовим етапом стратегічного управління, що дозволяє організації забезпечити стійке зростання та адаптуватися до динамічних змін на ринку юридичних послуг. Альтернативні стратегії формуються на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та факторів ринкової нестабільності [30, с. 78].

Основна мета розробки альтернативних стратегій полягає у створенні гнучкої моделі розвитку, яка дозволяє об'єднанню не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й проактивно формувати нові можливості для зростання. Кожна стратегія відображає різні підходи до використання ресурсів організації, управління ризиками та зміцнення конкурентних переваг [30, с. 82].

Стратегія зростання та диверсифікації передбачає розширення спектру наданих юридичних послуг, вихід на нові сегменти ринку та збільшення географічного покриття діяльності. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» це означає, зокрема, розвиток спеціалізованих практик, таких як корпоративне право, міжнародна торгівля, інтелектуальна власність та судова практика у нових юрисдикціях [18, с. 121].

Диверсифікація послуг дозволяє знизити ризики залежності від одного сегмента ринку та підвищити стійкість організації до економічних коливань. Крім того, стратегія зростання передбачає розвиток партнерських відносин з іншими юридичними та консалтинговими компаніями, участь у спільних проєктах, а також активну роботу з корпоративними клієнтами для надання комплексних рішень [18, с. 125].

Впровадження цієї стратегії передбачає не лише розширення переліку послуг, а й модернізацію внутрішніх процесів: автоматизацію документообігу, впровадження CRM-систем для управління клієнтською базою, навчання та сертифікацію персоналу у нових напрямках. Все це спрямовано на забезпечення високої якості послуг, яка є критичною для підтримки репутації та довіри клієнтів [18, с. 130].

Стратегія підвищення конкурентоспроможності спрямована на закріплення лідерських позицій адвокатського об'єднання на ринку та формування стійких переваг у конкурентній боротьбі. Основними напрямками цієї стратегії є підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізація фінансово-економічних показників, розвиток людського капіталу та активне позиціонування бренду на ринку [51, с. 95].

Ключовим елементом цієї стратегії є підвищення професійного рівня співробітників через системні тренінги, участь у конференціях, стажування та обмін досвідом. Також передбачається розробка програми мотивації та залучення найталановитіших спеціалістів, що дозволяє забезпечити якість послуг та конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [51, с. 98].

Другим аспектом є оптимізація маркетингової та PR-стратегії: формування позитивного іміджу об'єднання через публікації, участь у рейтингах та професійних конкурсах, активна робота у соціальних мережах та медіаплатформах. Це дозволяє підвищити впізнаваність бренду та створити додаткову цінність для клієнтів [51, с. 101].

Така стратегія передбачає також системну оцінку конкурентного середовища, моніторинг ринкових тенденцій, аналіз діяльності ключових конкурентів та адаптацію внутрішніх процесів під зовнішні виклики. В результаті адвокатське об'єднання отримує можливість зберігати лідерські позиції, розширювати клієнтську базу та підвищувати доходи [51, с. 104].

Антикризова та адаптивна стратегія розвитку передбачає гнучку реакцію на несприятливі зовнішні умови та ринкові коливання. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» вона є необхідною в умовах високої ринкової нестабільності та частих змін законодавства. Основні завдання цієї стратегії полягають у мінімізації ризиків, забезпеченні фінансової стійкості та збереженні ключових конкурентних позицій [30, с. 89].

Впровадження антикризової стратегії передбачає регулярний моніторинг фінансових показників, розробку планів реагування на можливі кризи, створення резервних фондів та систем управління ризиками. Адвокатське об'єднання також застосовує сценарний підхід до стратегічного планування, що дозволяє прогнозувати можливі зміни попиту на юридичні послуги та підбирати оптимальні рішення у кожному сценарії розвитку ринку [30, с. 92].

Ключовим елементом адаптивної стратегії є гнучкість організаційної структури та процесів. Це включає можливість оперативного перерозподілу ресурсів між практиками, зміну пріоритетів у роботі з клієнтами, адаптацію цінової політики та внутрішніх процедур до умов зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє зберігати стабільність діяльності та підтримувати довіру клієнтів навіть у кризових ситуаціях [30, с. 96].

Завдяки комплексному застосуванню антикризової та адаптивної стратегії адвокатське об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» здатне не лише зберегти свої позиції на ринку, а й використовувати кризові періоди як можливості для перегляду процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності роботи організації [30, с. 99].

3.3. Вибір та обґрунтування оптимальної стратегії розвитку адвокатського об'єднання

Вибір стратегічної альтернативи для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» є критично важливим етапом стратегічного управління, оскільки від правильності цього вибору залежить не лише ефективність використання ресурсів, а й довгострокова конкурентоспроможність організації на ринку юридичних послуг. Процес оцінки альтернатив включає комплексну систему критеріїв, які дозволяють порівняти можливі стратегії за їхньою ефективністю, ризиками та відповідністю загальним цілям організації [46, с. 45].

Основними критеріями оцінки стратегічних альтернатив є:

Економічна ефективність. Оцінка передбачає розрахунок очікуваного фінансового результату від реалізації конкретної стратегії. До уваги беруться показники доходів, витрат, прибутковості та рентабельності, а також вплив стратегії на фінансову стабільність об'єднання. Важливо враховувати, що навіть стратегія з високим потенційним доходом може бути неприйнятною, якщо вона пов'язана з надмірними ризиками або значним навантаженням на ресурсний потенціал [46, с. 48].

Вплив на конкурентні позиції. Стратегічні альтернативи оцінюються за здатністю зміцнити ринкові позиції адвокатського об'єднання. Це включає розширення частки ринку, підвищення впізнаваності бренду, розвиток спеціалізованих напрямів практики та зміцнення довіри клієнтів. Аналіз конкурентного впливу дозволяє прогнозувати можливі реакції конкурентів та оцінити ймовірність втрати або здобуття ринкових переваг [46, с. 52].

Ризикова складова. Будь-яка стратегія розвитку супроводжується певним рівнем ризику. Для адвокатського об'єднання важливим є врахування ризиків, пов'язаних з правовими змінами, економічними коливаннями, репутаційними втратами та нестабільністю ринку юридичних послуг. Критеріальний аналіз

передбачає оцінку ймовірності настання ризикових подій та їхнього потенційного впливу на діяльність організації [46, с. 56].

Ресурсна забезпеченість. Стратегія повинна відповідати наявному ресурсному потенціалу об'єднання. Оцінюється кадровий склад, рівень професійної підготовки співробітників, фінансові ресурси, технічне та інформаційне забезпечення. Недостатнє ресурсне забезпечення може призвести до неефективної реалізації стратегії або перевитрат [46, с. 60].

Соціальний та репутаційний ефект. Для адвокатського об'єднання особливо важливим є збереження високої репутації серед клієнтів та партнерів. Тому стратегія оцінюється з точки зору впливу на репутаційний капітал, дотримання професійних стандартів та етичних норм. Стратегічні альтернативи, що потенційно підривають довіру клієнтів, відхиляються на ранніх етапах аналізу [46, с. 63].

Гнучкість та адаптивність. В умовах ринкової нестабільності надзвичайно важливо враховувати здатність стратегії до швидкого коригування та адаптації до нових обставин. Це дозволяє адвокатському об'єднанню оперативно реагувати на зміни попиту, регуляторного середовища та конкурентного середовища [46, с. 67].

Вибір оптимальної стратегії здійснюється шляхом комплексного порівняння альтернатив за всіма критеріями. Для цього застосовуються методи багатокритеріальної оцінки, включаючи матриці пріоритетів, рейтингові системи та експертні оцінки. В результаті обирається стратегія, яка максимально відповідає цілям адвокатського об'єднання, забезпечує прийнятний рівень ризику та ефективне використання ресурсів [46, с. 70].

Таким чином, критерії оцінки стратегічних альтернатив дозволяють створити об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень, забезпечують прозорість процесу вибору та підвищують ймовірність успішної реалізації стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Обґрунтування оптимальної стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» ґрунтується на результатах проведеного стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, аналіз ринкових умов та врахування ринкової нестабільності. Основним завданням даного підрозділу є визначення такої стратегії, яка забезпечить баланс між економічною ефективністю, конкурентними перевагами та мінімізацією ризиків, а також відповідатиме місії та стратегічним цілям організації [25, с. 12].

Виходячи із проведеного SWOT-аналізу (Додаток А), було визначено, що адвокатське об'єднання має ряд внутрішніх сильних сторін, серед яких висока кваліфікація персоналу, усталена репутація на ринку юридичних послуг, наявність спеціалізованих практик та досвід роботи з корпоративними клієнтами. Водночас організація стикається з рядом слабких сторін, включаючи обмежені ресурси для масштабних інновацій, певну залежність від ключових клієнтів та необхідність посилення маркетингової присутності на ринку [25, с. 18].

Аналіз зовнішнього середовища показав, що ринок юридичних послуг в Україні характеризується високою конкуренцією, частими змінами законодавства, невизначеністю у макроекономічних умовах та підвищеним ризиком репутаційних втрат для організацій, що не дотримуються стандартів професійної етики. Ці фактори підкреслюють необхідність вибору гнучкої та адаптивної стратегії, яка дозволить оперативно реагувати на зовнішні зміни та підтримувати стабільну позицію на ринку [25, с. 25].

У результаті комплексного порівняльного аналізу стратегічних альтернатив було визначено, що оптимальною стратегією для адвокатського об'єднання є стратегія комбінованого зростання та адаптивного розвитку, що поєднує елементи диверсифікації юридичних послуг, підвищення конкурентоспроможності та антикризових механізмів. Така стратегія передбачає:

Диверсифікацію послуг. Розширення спектру юридичних послуг, включаючи податкове, корпоративне та інтелектуальне право, що дозволить залучати нових клієнтів та зменшити ризик залежності від окремих сегментів ринку [25, с. 30].

Підвищення конкурентоспроможності. Реалізація заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій управління справами, розвиток онлайн-консультацій та digital-маркетингу. Ці заходи дозволять зміцнити репутацію організації та підвищити лояльність клієнтів [25, с. 33].

Антикризові механізми. Включають розробку системи моніторингу правового та економічного середовища, створення фінансових резервів для забезпечення стійкості в умовах нестабільності та формування планів дій на випадок кризових ситуацій [25, с. 38].

Гнучкість та адаптивність. Оптимальна стратегія передбачає регулярний перегляд ключових напрямів діяльності, швидке реагування на зміни у законодавстві, макроекономічних умовах та потребах клієнтів. Це дозволить адвокатському об'єднанню підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати стійке зростання навіть в умовах ринкової нестабільності [25, с. 42].

Таким чином, обґрунтування оптимальної стратегії розвитку адвокатського об'єднання базується на поєднанні внутрішніх сильних сторін, можливостей зовнішнього середовища та ефективного управління ризиками. Вибір цієї стратегії забезпечує не лише реалізацію місії та стратегічних цілей організації, а й створює умови для довгострокової стабільності та конкурентної переваги на ринку юридичних послуг України [25, с. 46].

Стратегічна карта реалізації обраної стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» є інструментом, який дозволяє систематизувати стратегічні цілі та забезпечити їх послідовну реалізацію у відповідності з обраною комбінованою стратегією зростання та адаптивного

розвитку. Використання стратегічної карти дозволяє не лише відобразити взаємозв'язки між різними напрямками діяльності, а й встановити чіткі показники ефективності, що дають змогу відстежувати прогрес та оперативно коригувати дії [23, с. 18].

Основна мета стратегічної карти полягає у забезпеченні узгодженості між місією, баченням, стратегічними цілями та практичними заходами, що реалізуються в організації. Для адвокатського об'єднання стратегічна карта передбачає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Кожна з цих перспектив включає ключові цілі, відповідні показники, ініціативи та відповідальних виконавців [40, с. 22].

У фінансовій перспективі стратегічна карта передбачає досягнення стабільного фінансового зростання та диверсифікацію джерел доходів. Основні цілі включають збільшення доходу від корпоративних клієнтів, зниження витрат на управлінські процеси та підвищення рентабельності окремих практик. В якості ключових показників ефективності пропонуються: річний приріст доходу, показник рентабельності операційної діяльності та частка доходів від нових видів юридичних послуг [23, с. 25].

Для успішного зміцнення конкурентних позицій адвокатського об'єднання стратегічна карта включає клієнтську перспективу. Тут ключовими цілями є підвищення рівня задоволеності клієнтів, розширення клієнтської бази та формування лояльності шляхом надання високоякісних юридичних послуг. Показники ефективності включають: індекс задоволеності клієнтів, кількість нових контрактів з корпоративними клієнтами та рівень утримання клієнтів [40, с. 28].

Перспектива внутрішніх процесів передбачає оптимізацію організаційних процедур та впровадження сучасних технологій управління справами. Основні цілі: підвищення ефективності роботи юридичних практик, скорочення часу на

обробку справ та забезпечення відповідності стандартам професійної етики. Важливими показниками виступають: середній час закриття справи, кількість справ, оброблених вчасно, та кількість автоматизованих процесів управління документами [23, с. 30].

У перспективі навчання і розвитку персоналу стратегічна карта фокусується на підвищенні кваліфікації адвокатів та персоналу, впровадженні системи наставництва та розвитку компетенцій у сфері нових напрямів права. Основні цілі включають: збільшення кількості сертифікованих спеціалістів, впровадження регулярних тренінгів та створення програми внутрішнього обміну знаннями. Ключові показники: кількість проведених навчальних заходів, відсоток персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації, та рівень задоволеності персоналу системою розвитку [40, с. 35].

Для наочності нами було представлено ключові елементи стратегічної карти у вигляді таблиці (Додаток Б).

Стратегічна карта дозволяє адвокатському об'єднанню «Сначов, Беженар та партнери» чітко бачити пріоритети та взаємозв'язки між цілями, ініціативами та результатами. Це забезпечує системність у реалізації стратегії та дозволяє ефективно управляти ресурсами навіть в умовах високої ринкової нестабільності [23, 40].

3.4. Механізм реалізації стратегії розвитку адвокатського об'єднання

Реалізація стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» потребує чіткого визначення організаційно-управлінських заходів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей та підвищують ефективність функціонування структури управління. У сучасних умовах ринкової нестабільності ключовим завданням є створення гнучкої, адаптивної системи

управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурсний потенціал і забезпечувати стійке конкурентне становище на ринку юридичних послуг [32, с. 45].

До основних організаційно-управлінських заходів належить формування чіткої структури управління, що включає горизонтальні та вертикальні зв'язки між підрозділами. Для адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» передбачено розмежування функцій між стратегічним керівництвом, операційним управлінням і окремими юридичними практиками. Це дозволяє забезпечити ефективний контроль виконання стратегічних завдань, своєчасне прийняття управлінських рішень та мінімізацію ризиків, пов'язаних із неправильною координацією діяльності [42, с. 37].

Ще одним ключовим заходом є впровадження системи комунікацій та координації між структурними підрозділами. Актуальність цього заходу обумовлена необхідністю швидкого обміну інформацією про ринкові тенденції, зміни законодавства, потреби клієнтів та внутрішні процеси. Для цього об'єднання використовує внутрішні регламенти, протоколи нарад та електронні системи управління справами, що забезпечують прозорість процесів та оперативний доступ до ключових даних [32, с. 52].

Важливою складовою організаційно-управлінських заходів є впровадження системи мотивації та контролю персоналу, яка стимулює досягнення стратегічних цілей. У адвокатському об'єднанні «Сначов, Беженар та партнери» це реалізується через поєднання фінансових і нефінансових стимулів, таких як премії за результатами роботи, підвищення кваліфікації, участь у стратегічних проектах та професійне визнання. Система контролю включає регулярний моніторинг ключових показників ефективності, оцінку якості наданих юридичних послуг та звітність за проектами [42, с. 40].

Крім того, адвокатське об'єднання реалізує заходи щодо управління знаннями та підвищення професійного рівня співробітників. Стратегія розвитку

передбачає створення внутрішніх навчальних програм, обмін досвідом між відділами та участь у професійних конференціях і семінарах. Це дозволяє підтримувати високий рівень компетенцій персоналу та підвищує репутацію організації на ринку юридичних послуг [32, с. 58].

Системний підхід до організаційно-управлінських заходів передбачає також управління змінами та розвитком корпоративної культури. Адвокатське об'єднання активно працює над формуванням ціннісного підходу до клієнтів, підтримкою командної взаємодії та стимулюванням інноваційних підходів у наданні юридичних послуг. Це дозволяє не лише ефективно реалізувати стратегію розвитку, але й адаптуватися до умов ринкової нестабільності та забезпечувати довгостроковий розвиток організації [42, с. 42].

Таким чином, організаційно-управлінські заходи адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» включають комплексну систему управління структурою організації, комунікаціями, мотивацією персоналу, розвитком компетенцій та корпоративною культурою, що дозволяє ефективно реалізувати стратегічні цілі та підтримувати стабільне положення на ринку юридичних послуг.

Ефективна реалізація стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» неможлива без належного фінансово-економічного забезпечення. Воно передбачає планування, розподіл та контроль фінансових ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічних цілей, підтримки конкурентних позицій та адаптації до умов ринкової нестабільності [19, с. 33].

Першим етапом фінансово-економічного забезпечення є складання стратегічного бюджету, який охоплює всі напрями діяльності об'єднання. До нього включаються витрати на розвиток персоналу, інвестиції в інформаційні системи та юридичні технології, маркетингові та PR-заходи, оренду та утримання офісних приміщень, а також витрати на участь у професійних

конференціях та семінарах. Стратегічний бюджет дозволяє не лише розподілити ресурси ефективно, а й оцінювати рентабельність окремих проектів і ініціатив [28, с. 57].

Для адвокатського об'єднання важливо також забезпечити фінансову стійкість шляхом створення резервних фондів, які дозволяють протистояти впливу ринкової нестабільності. Такі резерви формуються на основі частини прибутку, що реінвестується у розвиток організації або відкладається для покриття непередбачених витрат. Крім того, застосовуються інструменти управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що дозволяє підтримувати ліквідність та забезпечує безперервність фінансових потоків [19, с. 41].

Особливу увагу в адвокатському об'єднанні приділяють плануванню доходів та контролю витрат за напрямками діяльності. Кожен юридичний підрозділ має окремий фінансовий план, який відображає очікувані доходи від надання послуг клієнтам, а також витрати на виконання проектів. Така система дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, коригувати стратегію розподілу ресурсів та приймати управлінські рішення для підвищення ефективності [28, с. 63].

Важливим аспектом фінансово-економічного забезпечення є також оцінка ефективності інвестицій у розвиток організації. Адвокатське об'єднання використовує методи фінансового аналізу, включаючи розрахунок показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а також оцінку очікуваного ефекту від впровадження нових юридичних послуг або інноваційних технологій.

Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вкладення коштів у перспективні напрямки розвитку [19, с. 48].

Ще одним напрямом забезпечення є оптимізація витрат шляхом впровадження сучасних технологій управління та автоматизації процесів.

Використання юридичних CRM-систем, програмного забезпечення для ведення справ та обліку робочого часу дозволяє скоротити адміністративні витрати та підвищити продуктивність роботи персоналу. Такий підхід безпосередньо впливає на фінансові результати організації та забезпечує реалізацію стратегічних завдань [28, с. 69].

Таким чином, фінансово-економічне забезпечення реалізації стратегії адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» включає комплекс заходів: планування стратегічного бюджету, створення резервів, контроль доходів і витрат, оцінку ефективності інвестицій та впровадження технологічних рішень. Така система дозволяє підтримувати фінансову стабільність організації, мінімізувати ризики та досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Для ефективної реалізації стратегічного плану адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» критично важливо створити систему контролю та моніторингу.

Ця система дозволяє не лише відслідковувати прогрес у виконанні стратегічних цілей, а й своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність управлінських рішень та коригувати діяльність організації відповідно до змін ринкового середовища [41, с. 47].

Контроль реалізації стратегії включає кілька рівнів: стратегічний, тактичний та оперативний. На стратегічному рівні здійснюється аналіз досягнення ключових цілей об'єднання, оцінюються основні показники ефективності, такі як зростання клієнтської бази, підвищення доходів від юридичних послуг, зміцнення репутації на ринку та розширення спектру послуг [41, с. 53]. Для цього застосовуються стратегічні показники KPI (Key Performance Indicators), які визначаються на основі місії, бачення та цілей організації.

На тактичному рівні контроль здійснюється за конкретними проектами та напрямками діяльності. Наприклад, контроль за виконанням маркетингових кампаній, розробкою нових послуг або підвищенням кваліфікації персоналу. Для цього адвокатське об'єднання використовує внутрішні звіти, щомісячні та щоквартальні збори керівного складу, а також системи внутрішнього аудиту. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні місця та оперативно вносити корективи [33, с. 128].

Оперативний контроль спрямований на щоденну діяльність організації. Це включає моніторинг роботи адвокатів, дотримання стандартів обслуговування клієнтів, ведення документації та своєчасне виконання судових та правових процедур.

Використання сучасних цифрових систем обліку, CRM та програмного забезпечення для управління проектами дозволяє автоматизувати контроль і знизити ризик людських помилок, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації стратегії [41, с. 61].

Особлива увага приділяється системі оцінки результатів. Вона передбачає встановлення кількісних і якісних показників, що дозволяють оцінити досягнення цілей стратегічного розвитку. До кількісних показників відносяться зростання обсягів доходів, кількість нових клієнтів, частка ринку та ефективність роботи персоналу. До якісних — рівень задоволеності клієнтів, репутація організації, внутрішня культура та мотивація працівників [33, с. 134].

Крім того, система контролю включає регулярний аудит фінансових та операційних процесів. Внутрішній аудит дозволяє перевіряти дотримання встановлених процедур, відповідність витрат бюджету та правильність ведення документації. Для адвокатського об'єднання це особливо важливо, оскільки юридична діяльність пов'язана з високою відповідальністю перед клієнтами та державними органами [41, с. 69].

Моніторинг реалізації стратегії також передбачає регулярний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть впливати на виконання плану.

До зовнішніх факторів належать зміни у законодавстві, ринкова конкуренція, економічна нестабільність та соціальні тенденції. Внутрішні фактори — це кадрові ресурси, організаційна структура, технологічне забезпечення та фінансовий стан організації. Такий комплексний підхід дозволяє швидко реагувати на загрози і використовувати можливості для розвитку [33, с. 142].

Таким чином, система контролю та моніторингу реалізації стратегії адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» є багаторівневою, комплексною і ґрунтується на поєднанні стратегічних, тактичних та оперативних заходів.

Вона дозволяє забезпечити постійне відстеження прогресу, своєчасну корекцію дій і досягнення стратегічних цілей навіть в умовах нестабільного ринку та високої конкуренції.

3.5. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії розвитку

Оцінка ефективності реалізації стратегічного плану є завершальним, але водночас критично важливим етапом у процесі стратегічного управління адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Саме на цьому етапі здійснюється аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими цілями та прийняття рішень щодо коригування стратегії.

Недооцінка значення оцінки ефективності може призвести до систематичних помилок у плануванні та невикористання можливостей розвитку [41, с. 12].

Оцінка ефективності стратегічного розвитку ґрунтується на системі методичних підходів, які дозволяють комплексно аналізувати результати діяльності адвокатського об'єднання. Перш за все, застосовується кількісний

аналіз показників діяльності, до яких відносяться фінансові результати (дохід від надання юридичних послуг, рентабельність, структура витрат), динаміка клієнтської бази, кількість успішно завершених справ та частка ринку [41, с. 34].

Другий підхід — якісний аналіз, що включає оцінку задоволеності клієнтів, рівень професійного розвитку персоналу, зміцнення репутації організації, внутрішню культуру та дотримання стандартів етичної поведінки. Якісні показники оцінюються за допомогою опитувань клієнтів, експертних оцінок, внутрішніх аудитів та аналізу відгуків на юридичні послуги [33, с. 58].

Для комплексної оцінки ефективності адвокатське об'єднання використовує систему KPI (Key Performance Indicators), яка відображає стратегічні та оперативні завдання організації. Наприклад, KPI для адвокатського об'єднання можуть включати кількість нових клієнтів у місяць, відсоток успішно завершених справ, середню тривалість ведення справи та рівень фінансового виконання бюджету [41, с. 46].

Методологічно важливо також поєднувати економічний та стратегічний підходи. Економічний підхід передбачає оцінку рентабельності, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Стратегічний підхід дозволяє оцінювати досягнення довгострокових цілей, таких як розширення спектру юридичних послуг, зміцнення позицій на ринку та підвищення компетентності персоналу [33, с. 74].

Особливу увагу приділяють використанню моніторингових систем та внутрішніх аудитів, які забезпечують регулярний контроль і збір даних. Внутрішні документи адвокатського об'єднання, такі як щоквартальні звіти про виконання стратегічних цілей та аналітичні довідки щодо ефективності використання ресурсів, стають основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [41, с. 61].

Прогнозування результатів реалізації стратегії є логічним продовженням оцінки ефективності. Воно передбачає визначення можливих сценаріїв розвитку адвокатського об'єднання та оцінку їхньої ймовірності. Прогноз враховує як внутрішні ресурси організації (кадровий потенціал, фінансовий стан,

технологічне забезпечення), так і зовнішні фактори (ринкова нестабільність, правове середовище, конкурентні загрози) [33, с. 102].

Одним із ключових інструментів прогнозування є сценарний аналіз, який дозволяє оцінювати результати при різних умовах розвитку ринку юридичних послуг. Наприклад, за сценарієм активного зростання об'єднання може досягти збільшення доходів на 20–25 % протягом наступних двох років, розширити кількість клієнтів на 15 % та зміцнити свою репутацію серед корпоративних клієнтів. У випадку середнього сценарію показники зростання будуть меншими, але стабільними, тоді як негативний сценарій передбачає необхідність адаптації стратегії через ринкову нестабільність [41, с. 87].

Прогнозування також передбачає оцінку впливу зовнішніх ризиків. В умовах невизначеності, викликаній змінами законодавства або економічними коливаннями, адвокатське об'єднання розробляє антикризові заходи, які дозволяють зменшити негативний вплив на фінансові та операційні показники. Наприклад, у внутрішніх документах організації закріплено механізми швидкого перерозподілу ресурсів та введення додаткових юридичних послуг для диверсифікації доходів [33, с. 115].

Крім того, прогнозування включає оцінку нематеріальних факторів, таких як репутація, компетентність персоналу, клієнтська лояльність. Адекватне управління цими аспектами дозволяє об'єднанню забезпечити стійке зростання навіть у умовах зовнішньої нестабільності, що є особливо важливим для юридичних компаній, які працюють на конкурентному ринку [41, с. 95].

Таким чином, оцінка ефективності та прогнозування результатів реалізації стратегії розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» створюють системну основу для прийняття управлінських рішень, коригування стратегії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Комплексний підхід дозволяє організації адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати внутрішні ресурси та максимально реалізувати свій потенціал [33, с. 134].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано стратегію розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» з урахуванням викликів ринкової нестабільності та результатів проведеного аналітичного дослідження.

На основі виявлених сильних і слабких сторін, можливостей та загроз сформульовано стратегічні цілі розвитку об'єднання, що передбачають зміцнення конкурентних позицій на ринку юридичних послуг, підвищення рівня клієнтоорієнтованості, розширення спектра послуг, впровадження цифрових інструментів у професійну діяльність та забезпечення сталого фінансового зростання. Визначені пріоритети розвитку орієнтовані на довгострокову перспективу та узгоджені з місією й цінностями організації.

У процесі розробки альтернативних стратегій було запропоновано декілька можливих напрямів розвитку, зокрема стратегія інтенсивного зростання, стратегія диверсифікації послуг, стратегія спеціалізації у вузьких сегментах ринку та стратегія цифрової трансформації. Порівняльний аналіз альтернатив здійснювався з урахуванням ресурсного потенціалу, рівня ризику, відповідності ринковим умовам та очікуваної результативності.

За результатами оцінювання обрано оптимальну стратегію розвитку, яка поєднує елементи інтенсивного зростання та цифрової модернізації діяльності, що дозволяє забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність внутрішніх процесів та зміцнити конкурентні переваги адвокатського об'єднання.

Розроблений механізм реалізації стратегії передбачає поетапне впровадження стратегічних заходів, удосконалення організаційної структури, розвиток кадрового потенціалу, активізацію маркетингової діяльності, впровадження системи стратегічного контролю та моніторингу результатів.

Особлива увага приділяється управлінню ризиками та забезпеченню гнучкості управлінських рішень.

Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії засвідчила її економічну доцільність і практичну обґрунтованість. Очікуваними результатами є зростання обсягів наданих послуг, підвищення рівня прибутковості, зміцнення ринкової позиції та формування стійких конкурентних переваг в умовах ринкової нестабільності.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку створює умови для забезпечення довгострокової стабільності, підвищення ефективності діяльності та адаптації адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» до динамічних змін зовнішнього середовища.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Магістерська робота була присвячена комплексному дослідженню стратегічного розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» в умовах ринкової нестабільності. Проведений аналіз дозволив систематизувати теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління, оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності організації, визначити ризики, можливості та перспективні напрями розвитку.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій. Було визначено поняття стратегічного управління, виділено його місце в системі менеджменту та охарактеризовано основні етапи формування і реалізації стратегії розвитку. Особлива увага була приділена класифікації стратегій розвитку підприємств і організацій, що дозволило з'ясувати різні підходи до планування довгострокових цілей і ресурсного забезпечення.

Також розглянуто специфіку ринку професійних послуг, особливості управління адвокатськими об'єднаннями та значення людського капіталу і репутації для стратегічного розвитку.

Визначено, що ринкова нестабільність та макроекономічні, правові й соціальні фактори значною мірою впливають на діяльність адвокатських об'єднань, а для мінімізації негативного впливу необхідно застосовувати системний підхід до управління ризиками.

Другий розділ був присвячений практичному аналізу діяльності адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Проведено детальне дослідження макросередовища та конкурентного оточення, оцінку кадрового та фінансово-економічного потенціалу, а також нематеріальних активів і конкурентних переваг організації. Особливу увагу було

приділено внутрішнім процесам управління, структурі організації та основним напрямам діяльності. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що характеризують поточну позицію об'єднання на ринку юридичних послуг.

Результати аналізу показали, що організація має значний кадровий потенціал, стабільну фінансову базу та сильну репутацію, проте існують виклики, пов'язані з ринковою нестабільністю, високою конкуренцією та необхідністю постійного оновлення портфелю юридичних послуг.

У третьому розділі роботи було здійснено розробку стратегії розвитку адвокатського об'єднання в умовах нестабільного ринку. Було визначено стратегічні цілі та пріоритети, сформульовано місію та бачення розвитку, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні фактори.

Розроблено альтернативні стратегії зростання, диверсифікації послуг, підвищення конкурентоспроможності та антикризової адаптації. Проведено обґрунтування оптимальної стратегії, визначено етапи її реалізації та розроблено стратегічну карту, що дозволяє систематизувати дії та контрольні точки для досягнення запланованих результатів.

Особлива увага була приділена організаційно-управлінським заходам, фінансово-економічному забезпеченню реалізації стратегії та системі контролю і моніторингу.

Встановлено, що успіх реалізації стратегічного плану залежить від чіткого розподілу повноважень, координації дій між структурними підрозділами, ефективного використання ресурсів та постійного контролю показників виконання.

Прогнозування результатів реалізації стратегії дозволяє підвищити адаптивність організації, забезпечити стійке зростання доходів і зміцнити ринкові позиції навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Таким чином, виконана магістерська робота продемонструвала практичну та методологічну значущість комплексного стратегічного аналізу та планування для адвокатських об'єднань.

Встановлено, що застосування системного підходу до формування та реалізації стратегії розвитку дозволяє:

1. Підвищити ефективність використання внутрішніх ресурсів, включно з кадровим потенціалом, фінансовими і матеріальними активами;
2. Забезпечити гнучкість і адаптивність до змін макроекономічного, правового та соціального середовища;
3. Систематизувати процес прийняття управлінських рішень і контроль реалізації стратегічних цілей;
4. Підвищити конкурентоспроможність та ринкову позицію адвокатського об'єднання;
5. Зменшити ризики та негативний вплив ринкової нестабільності шляхом використання антикризових і диверсифікаційних механізмів.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що стратегічне управління є ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери».

Впроваджена стратегія розвитку, підкріплена внутрішніми документами, аналітичними оцінками та моніторингом результатів, дозволяє організації не лише утримувати свої позиції на ринку, а й активно розширювати спектр юридичних послуг, зміцнювати репутацію та ефективно протидіяти впливу зовнішньої нестабільності.

Отже, результати дослідження свідчать про практичну цінність запропонованих стратегічних рішень і підтверджують необхідність постійного розвитку системи стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та довгострокового успіху адвокатського об'єднання в умовах динамічного та нестабільного ринку юридичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз організаційних форм адвокатської діяльності та особливостей управління адвокатськими об'єднаннями. *Проблеми сучасних трансформацій. Право, публічне управління та адміністрування*, № 15 (2025). С. 1–7.
2. Аналітичний звіт Ринок юридичних послуг в Україні 2025 р. Київ, 2025. С. 18–40.
3. Антифєєва А. О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства : дипломна робота / КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Факультет управління персоналом. Київ, 2023. С. 24–48.
4. Антоненко С. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019. 320 с.
5. АО «Сначов, Беженар та партнери» дані ЄДРПОУ та реєстрація організації. URL: <https://edrpou.uki.ua/en/42259322> (дата звернення: 11.12.2025)
6. АО СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ, 42259322. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/42259322> (дата звернення: 20.10.2025)
7. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. С. 52–60.
8. Бисага Ю. М. Сутність та соціальне призначення адвокатури: порівняльно правовий дискурс. *Право і суспільство*. 2018. С. 319–321.
9. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34.
10. Буднікевич І. М., Тафій Н. Г. Використання технології PEST аналізу при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків (на прикладі ринку юридичних послуг). *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 230–233.

11. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2013. № 1 (4). С. 49–58.
12. Головні етапи процесу стратегічного управління. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13825/> (дата звернення: 12.08.2025)
13. Економічна теорія: ринок та його складові / навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. С. 149–154.
14. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 4. С. 218–227.
15. Звіт про виконання стратегічного плану 2024 р. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». Херсон, 2024. С. 1–28.
16. Звіт про оцінку нематеріальних активів 2025 р. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». 2025. Херсон. 32 с.
17. Звіт про фінансові результати 2025 р. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». 2025. Херсон. 30 с.
18. Іваненко Л. М. Диверсифікація та зростання бізнесу: теорія і практика. Харків: ХНУ, 2020. 256 с.
19. Іваненко П. Фінансове забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Харків: ХНУ, 2021. 304 с.
20. Іванечко Н. Р. Суть та класифікація послуг. Навчальний посібник. 2011. С. 147–152.
21. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту / навчальний посібник. Київ: Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 9. С. 214–272.
22. Коваленко В. І. Стратегічне управління організацією : навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2022. С. 32–68.
23. Ковальчук І. П. Стратегічне управління організацією: практичні аспекти. Львів: Львівський нац. ун-т, 2022. 312 с.

- 24.Ковальчук І. П. Стратегічне управління організаціями: теорія та практика. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 256 с.
- 25.Ковальчук І. П. Стратегічне управління розвитком організацій: теорія та практика. Львів: Львівський нац. ун-т, 2021. 288 с.
- 26.Козак В. І. Стратегічне управління підприємством: теорія і практика. Львів: Львівська політехніка, 2020. С. 45–50.
- 27.Коломоєць М. О. Стратегічний аналіз діяльності юридичних компаній в Україні: макроекономічні і соціальні чинники / кваліфікаційна робота. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. С. 60–64.
- 28.Кравченко С. Управління фінансами підприємства: теорія та практика. Львів: ЛНУ, 2019. 288 с.
- 29.Кужель М., Клименко С., Дзюбенко Л. Роль репутаційного капіталу в процесі управління проєктами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. С. 43–52.
- 30.Кузьменко В. С. Стратегічне управління розвитком організацій. Київ: КНЕУ, 2019. 288 с.
- 31.Куцмус Н. М., Паламарчук Т. М., Усюк Т. В. Макроекономічна нестабільність в умовах глобалізації: теоретико прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. С. 1236–1245.
- 32.Кучеренко В. Стратегічне управління організацією: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
- 33.Литвиненко М. Менеджмент організацій та контроль реалізації стратегічних цілей. Львів: ЛНУ, 2021. 248 с.
- 34.Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній — 2025. PRAGNUM.ua — дані про провідні юридичні фірми України за рейтингом та позиції компаній (2025).
- 35.Мельник О. П. Конкурентоспроможність та стратегічне управління: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021. С. 58–62.

- 36.Мирошниченко Ю. В. Макроекономічна нестабільність та її наслідки для економіки України. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Тернопіль: Видавничо поліграфічний центр ТНУ «Економічна думка», 2016. Том 25, № 1. С. 83–88.
- 37.Оцінка кадрового та ресурсного потенціалу 2025 р. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». Херсон, 2025. С. 1–33.
- 38.Петренко А. С. Інструменти стратегічного аналізу та їх використання в організаціях. Київ: Наукова думка, 2022. С. 220–230.
- 39.Петренко О. В. Управління організаціями в умовах ринкової нестабільності. Харків: ХНУ, 2021. 312 с.
- 40.Петренко О. М. Управління змінами та стратегічний розвиток підприємств. Київ: КНЕУ, 2021. 288 с.
- 41.Петренко О. Система контролю та оцінки ефективності управління підприємством. Харків: ХНУ, 2020. 216 с.
- 42.Петренко О., Сидоренко М. Управління персоналом та організаційна структура підприємств. Львів: Львівська політехніка, 2019. 288 с.
- 43.Петренко С. М. Стратегічний аналіз і управління організаціями : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. С. 40–70.
- 44.План автоматизації та цифровізації процесів 2025 р. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». Херсон, 2025. С. 1–32.
- 45.Положення про кадрову політику. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». Рада партнерів, 2025. Херсон. 30 с.
- 46.Пономаренко С. В. Стратегічне планування та оцінка альтернатив розвитку організацій. Київ: Наукова думка, 2020. 224 с.
- 47.Профіль адвокатського об'єднання «Сначов, Беженар та партнери» дані PROZORRO. URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/42259322> (дата звернення: 18.11.2025)
- 48.Радецька М. В. Правові тенденції розвитку інституту адвокатури в Україні:

- аналіз чинного законодавства та адвокатської практики / студ. дис. Одеса: Одеська юридична академія, 2025. С. 1–3.
49. Ринок юридичних послуг в Україні: стан та проблеми розвитку. *Вісник освіти і науки*. 2020. С. 399–401.
 50. Руснак О. Ризик менеджмент у стратегічному управлінні: від загроз до проактивних стратегій. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2025. № 2(78). С. 148–156.
 51. Савченко О. П. Конкурентоспроможність та стратегічне позиціонування організацій. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. 304 с.
 52. Сало Я. В., Марчук І. С., Орловська С. С. PEST аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 310–313.
 53. СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ Код ЄДРПОУ 42259322, Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/42259322> (дата звернення: 05.11.2025)
 54. СНАЧОВ, БЕЖЕНАР ТА ПАРТНЕРИ. Код ЄДРПОУ 42259322, YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42259322/ (дата звернення: 10.09.2025)
 55. Стратегічний план розвитку АО на 2023–2027 рр. Внутрішній документ АО «Сначов, Беженар та партнери». Херсон, 2023. С. 1–35.
 56. Телестакова Арменуї, Кудрявцева Ксенія, Алтай Сахіб огли Бахшалієв Ринок юридичних послуг в Україні: теоретико правова характеристика. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 3 494. С. 93–101.
 57. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. С. 44–50.
 58. Форми здійснення адвокатської діяльності. Національна асоціація адвокатів України. URL: <https://unba.org.ua/forms-of-advocacy> (дата звернення: 16.10.2025)
 59. Формування місії, вибір та реалізація стратегії управління підприємством.

Таблиця 1.2. Журнал наукових досліджень, МОН України. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/18320/18214> (дата звернення: 14.09.2025)

60. Чим живе юридичний ринок в Україні: 60 юркомпаній за доходами у 2023 р. YouControl Market. URL: [https://youcontrol.com.ua/data-research/chym-zhyveyurydychnyy-rynok-v-ukrayini-60yurkompaniy-za-dokhodamy-u-2023-r./](https://youcontrol.com.ua/data-research/chym-zhyveyurydychnyy-rynok-v-ukrayini-60yurkompaniy-za-dokhodamy-u-2023-r/) (дата звернення: 19.10.2025)
61. Шевченко Т. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства: методи та інструменти. Харків: ХНЕУ, 2019. С. 102–107.
62. Юридична Газета визнає INTEGRITES у топі юридичних фірм України в 2025 році. Integrates — інформація про рейтинг юридичних компаній України 2025.

ДОДАТКИ

SWOT-аналіз стратегічного розвитку АО «Сначов, Беженар та партнери»

Компоненти SWOT	Фактори	Коментар / приклади
Сильні сторони (Strengths)	1. Високий професійний рівень юристів	Середній стаж працівників понад 10 років, сильні фахівці у корпоративному, податковому та цивільному праві
	2. Висока репутація на ринку	Визнання серед клієнтів і партнерів, позитивні відгуки та кейси в пресі
	3. Широкий спектр послуг	Консультавання, представництво у судах, корпоративне право, податковий супровід, IT-консалтинг
	4. Внутрішні системи контролю та управління	Налагоджена система управління проектами та якістю надання послуг
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Обмежена міжнародна присутність	Поки що відсутні офіси або партнерські відносини за кордоном, що обмежує доступ до міжнародних клієнтів
	2. Недостатня автоматизація процесів	Внутрішні документи показують потребу у CRM та цифровому документообігу
	3. Залежність від ключових фахівців	Відсутність дублікатів у ключових позиціях створює ризики при їхньому звільненні
Можливості (Opportunities)	1. Зростання ринку юридичних послуг	Попит на комплексні юридичні рішення зростає 7–10 % на рік
	2. Використання цифрових технологій	Онлайн-консультації, CRM-системи, автоматизація внутрішніх процесів підвищують ефективність
	3. Розширення корпоративного сегмента	Можливість залучення малого та середнього бізнесу для постійного супроводу
	4. Партнерські відносини	Співпраця з іншими юридичними фірмами та консалтинговими компаніями для підвищення ринкової присутності
Загрози (Threats)	1. Нестабільність законодавства	Часті зміни в законодавстві та судовій практиці створюють ризики помилок або затримок у роботі
	2. Зростання конкуренції	Нові учасники ринку пропонують дешевші або інноваційні послуги
	3. Макроекономічні ризики	Коливання валют, податкова політика, інфляція можуть впливати на доходи та витрати
	4. Зниження клієнтської лояльності	Можливе відтік клієнтів через появу конкурентів із швидшими чи дешевшими рішеннями

**Стратегічна карта реалізації стратегії розвитку адвокатського
об'єднання «Сначов, Беженар та партнери»**

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники	Ініціативи	Відповідальні
Фінансова	Збільшення доходу, підвищення рентабельності	Річний приріст доходу, показник рентабельності	Диверсифікація послуг, оптимізація витрат	Фінансовий директор
Клієнти	Підвищення задоволеності та лояльності	Індекс задоволеності, кількість нових контрактів	Розвиток CRM, персоналізовані консультації	Керівник відділу клієнтського обслуговування
Внутрішні процеси	Оптимізація роботи практик	Середній час закриття справи, автоматизація процесів	Впровадження IT-рішень, стандартизація процесів	Операційний директор
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість тренінгів, сертифіковані спеціалісти	Тренінги, програми наставництва	HR-директор