

1

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

« » грудня 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ О.Г. Пенькова

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ НА РИНКУ КОМЕРЦІЙНИХ
ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

Виконала – студентка 2 курсу,
групи 21м-з-ма/а
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Біла Ірина Володимирівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Харенко Андрій Олександрович

Умань – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет *економіки і підприємництва*
Кафедра *маркетингу*
Освітня програма *«Маркетинг»*
Спеціальність *075 «Маркетинг»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.Г. Пенькова

«14» жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**
студентці Білій Ірині Володимирівні

1. Тема роботи *Маркетингова діяльність на ринку комерційних юридичних послуг України та напрями її вдосконалення*

керівник роботи *к.е.н., доцент Харенко Андрій Олександрович*,
затверджені наказом по університету від

2. Строк подання студентом роботи *01.12.2023 р.*

3. Вихідні дані до роботи : *наукові статті, монографії, навчальні посібники, виступи експертів на форумах, статистичні щорічники, звіти профільних громадських організацій, медіа-ресурси, результати спостережень та власних досліджень і розрахунків автора.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ.

2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.

5. Перелік графічного матеріалу

таблиць – 6;

рисунків – 15.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання *14.10.2022 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	04.09.2023 30.10.2023 18.05.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	30.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	04.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	11.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	13.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	15.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	18.12.2023	
13.	Одержання рецензії	19.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2023	

Студентка _____ *І.В. Біла*
(підпис)

Керівник роботи _____ *А.О. Харенко*
(підпис)

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Маркетингова діяльність на ринку комерційних юридичних послуг України та напрями її вдосконалення» студентки факультету економіки та підприємництва Уманського національного університету садівництва Білої Ірини Володимирівни

Будь-яка комерційна діяльність, незалежно від рівня її узагальнення чи деталізації, не може ефективно функціонувати та розвиватися без здійснення нею відповідних дій маркетингового характеру. Вони є необхідною умовою для тих юридичних підприємств, що налаштовані на стабільний розвиток, збільшення своєї ринкової частки, формування позитивного іміджу та лояльної аудиторії. Події останніх років принесли значні зміни в середовище функціонування господарюючих суб'єктів, у тому числі і юридичного ринку, що вимагає перегляду ними засад ведення маркетингової діяльності. Робота складається з трьох розділів. При її написанні використовувалися наступні інформаційні джерела: наукові статті, монографії, навчальні посібники, виступи експертів на форумах, статистичні щорічники, звіти профільних громадських організацій, медіа-ресурси, результати спостережень та власних досліджень і розрахунків автора. Робота, загальним обсягом 60 сторінок, містить 15 рисунків та 6 таблиць. Кількість використаних джерел складає 50 одиниць.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних положень і рекомендацій спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів ринку комерційних юридичних послуг України із врахуванням умов спричинених агресією рф.

В першому, теоретичному розділі роботи, розкрито основи маркетингу в сфері юридичних послуг (сутність поняття «юридична послуга» та «маркетинг юридичних послуг», особливості останнього, наведено типові складові комплексу маркетингу).

В другому, практичному, розділі проаналізовано сучасний стан розвитку ринку комерційних юридичних послуг України; здійснено діагностику елементів комплексу маркетингу та його організації в надавачів комерційних юридичних послуг; виявлено та обгрунтовано критерії вибору клієнтами надавача юридичних послуг.

Третій розділ містить пропозиції щодо напрямів вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів ринку юридичних послуг, а саме стосовно маркетингового планування; комплексного дослідження ринку та розкриття потенціалу діджитал-інструментів просування юридичних продуктів.

Анотація

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи маркетингу в сфері юридичних послуг; проаналізовано сучасний стан розвитку ринку комерційних юридичних послуг України і здійснено діагностику елементів комплексу маркетингу його суб'єктів, а також виявлено та обгрунтовано критерії вибору клієнтами їх; подано пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів ринку юридичних послуг.

Ключові слова: ринок юридичних послуг, юридична фірма, приватний юрист, маркетингова діяльність, маркетингове планування, комплексне вивчення ринку, SEO-оптимізація, діджитал-інструменти.

The summary

In the qualifying work, the theoretical foundations of marketing in the field of legal services are explored; the current state of the commercial legal services market in Ukraine is analyzed, and a diagnosis of the elements of the marketing complex of its subjects is carried out. Criteria for clients' selection are identified and justified. Proposals for improving the marketing activities of legal services market participants are presented.

Keywords: legal services market, law firm, private lawyer, marketing activities, marketing planning, comprehensive market study, SEO optimization, digital tools.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	8
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	13
	2.1. <i>Аналіз ринку юридичних послуг в Україні</i>	13
	2.2. <i>Аналіз маркетингової діяльності надавачів комерційних юридичних послуг</i>	22
	2.3. <i>Моніторинг критерії вибору клієнтами надавача юридичних послуг</i>	31
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	38
ВИСНОВКИ		53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		56

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується узгодження законодавчої бази із нормами прийнятими в країнах Європейського Союзу. Цей процес пов'язаний із внесенням змін в існуючих та прийняттям нових законів та інших документів. За таких умов, як фізичні так і юридичні особи потребують якісного правового захисту своїх прав та інтересів. Ринок комерційних юридичних послуг в Україні є достатньо розвинутим, на ньому присутня досить велика кількість профільних фірм та приватних підприємців, що робить його конкурентним. Оскільки в загальному розумінні переважна більшість послуг, що пропонуються різними надавачами практично не відрізняється, саме ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє їм оперативно корегувати цінову політику та удосконалювати технології просування, а також перемагати у боротьбі за клієнта. Незважаючи на явні переваги, що надає ЮФ і приватним гравцям використання маркетингу в їх діяльності його рівень поширення серед суб'єктів ринку є далеким від оптимального.

Проблематика теоретичного обґрунтування сутності юридичних послуг, їх особливостей та класифікації досить добре розглянута в науковому доробку І. Школи, Л. Шевченко, О. Хохуляка та ін. Дослідженням маркетингової діяльності суб'єктів ринку комерційних юридичних послуг присвячені публікації М. Дуйнової, І. Паризького, І. Романіна, Ю. Савченко, Л. Шевченко та ін., в яких зроблено спроби розробити практичні рекомендації для них. Проте, зміни викликані пандемією коронавірусу та війною з рф в середовищі функціонування ЮФ вимагають продовження подальших досліджень та розробки рекомендацій із їх врахуванням.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних положень і рекомендацій спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів ринку комерційних юридичних послуг України із врахуванням умов спричинених агресією рф. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні основи маркетингу в сфері юридичних послуг;
- проаналізувати сучасний стан розвитку ринку комерційних юридичних послуг України;
- здійснити діагностику елементів комплексу маркетингу та його організації в надавачів комерційних юридичних послуг;
- виявити та обґрунтувати критерії вибору клієнтами надавача юридичних послуг;
- розробити пропозиції щодо напрямів вдосконалення маркетингової діяльності суб'єктів ринку комерційних юридичних послуг України.

Об'єкт дослідження – процес розвитку маркетингової діяльності на ринку комерційних юридичних послуг України.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти здійснення маркетингової діяльності надавачами комерційних юридичних послуг в Україні.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених у ній завдань було використано наступні методи наукового пізнання: теоретичних досліджень (визначення сутності понять та дефініцій пов'язаних із досліджуваною тематикою); історичний та синтезу і порівняння (для оцінки стану розвитку українського ринку комерційних юридичних послуг); експертних оцінок (для моніторингу думок представників фокус-груп, щодо критеріїв вибору надавача послуг та оцінки стану окремих напрямів маркетингової діяльності); графічний (для відображення отриманих у результатів дослідження); монографічний (для вивчення досвіду ведення окремих практик) та ін.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, монографії, навчальні посібники, виступи експертів на форумах, статистичні щорічники, звіти профільних громадських організацій, медіа-ресурси, результати спостережень та власних досліджень і розрахунків автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

Сучасне ринкове середовище в Україні характеризується високим ступенем конкуренції як на ринку товарів так і послуг. Не є виключенням і сфера юриспруденції. Таким чином, компаніям та особам, які працюють в даному секторі, для забезпечення стабільного і ефективного розвитку необхідно застосовувати маркетинговий підхід в своїй діяльності, при цьому враховуючи його специфіку стосовно ринку юридичних послуг.

Термін «юридична послуга» досить широко використовується як в економічних так і юридичних наукових працях, а також повсякденному житті. Проте єдиного підходу до сутності досліджуваного поняття на даний час не існує (табл. 1.1). Ми погоджуємося з думкою Школи І.М. та Хохуляка О.О., що

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «юридична послуга» в науковій літературі [1,2,3]

ПІБ авторів	Визначення
Сліпченко С., Кройтор В.	є різновидом планомірних дій, які здійснюються з метою виконання майнового обов'язку і непов'язані зі створенням матеріальних благ
Тихомиров О.	діяльність громадянина чи юридичної особи, що спрямована на задоволення потреб інших осіб, за винятком діяльності, здійснюваної на основі трудових правовідносин
Шевченко Л.	є певними професійними діями фахівців із права, що спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги на комерційній основі
Брагінський М.	є поєднанням двох елементів: мети, на досягнення якої спрямована послуга (допомога, користь), і засобів досягнення цієї мети (певні дії)

приведені визначення не відображають економічного та соціального аспектів досліджуваної дефініції, що відображають студію задоволення потреб споживачів та інтересів надавачів.

Під маркетингом юридичних послуг, після аналізу наявних джерел [4,5,6], ми розуміємо, дії юридичних та фізичних осіб щодо розробки, просування та надання відповідних послуг, що зорієнтовані на специфічні потреби клієнтів, а також побудову довірливих відносин з ними з метою продовження співпраці в майбутньому. Йому притаманні певні специфічні риси, що, по-перше, обумовленні особливістю сфери послуг, а по-друге – галуззю їх надання. До

першої групи можна віднести такі чинники [7,8,9]:

1. виробництво та споживання – збігається як у часовому так і просторовому плані, а також передбачає наявність особистого контакту між клієнтом та надавачем;

2. залежність якості послуг від професійної кваліфікації кадрів, які їх надають, а попередня її оцінка не може бути повноцінно здійснена клієнтом, що посилює потребу виробника в наявності ефективної політики комунікацій. Намагаючись мінімізувати можливі ризики здобувач послуги робить спробу проаналізувати зовнішні аспекти (поведінка персоналу, відгуки, вигляд приміщень фірми тощо);

3. послуги не можливо зберігати та транспортувати, а це вимагає точного врахування фактору часу і місця при їх наданні;

4. в більшості випадків при наданні послуги враховуються індивідуальні запити клієнта.

Другу групу чинників сформували наступні позиції [10,11]:

1. досить висока ступінь закритості ринку юридичних послуг, оскільки ключовим моментом у виборі клієнтом того чи іншого фахівця (фірми) є його репутація;

2. конфіденційність одержаних послуг, що проявляється в небажанні переважної більшості клієнтів афішувати інформацію про їх характер;

3. діапазон цін на одну й ту ж послугу може значно варіювати залежно від великої кількості чинників, наприклад тривалості справи, іміджу фірми і т.д. Крім того, власне процес ціноутворення є певною мірою досить ускладненим, оскільки юридична фірма може надавати як стандартні так і ексклюзивні послуги. Стосовно перших, в більшості випадків, орієнтація здійснюється на середньоринковий діапазон цін, а других – використовується індивідуальний підхід;

4. на ринку відповідних послуг представлено як юридичні контори так і приватні особи. До перших звертаються переважно великі фірми, а до других – фізичні особи. Крім того, поширеною є практика коли такі послуги, як супутні,

можуть надавати не профільні структури, наприклад агентства нерухомості, т. і.

Варіант реалізації маркетингових функцій окремим суб'єктом юридичного ринку залежить від масштабу його діяльності, ступеня спеціалізації та досвіду діяльності. Так, згідно результатів проведених досліджень, ще в середині 20 років 21 століття практично усі великі гравці на українському ринку юридичних послуг мали у своєму штатному розписі працівників, що забезпечували виконання маркетингових функцій [12]. Основними напрямками їх діяльності є [13]: дослідження профільного ринку та його конкурентний аналіз; встановлення ефективного прямого та зворотного зв'язку з клієнтами та контактними аудиторіями; коучинг юридичної команди з різноманітних питань бізнесу і маркетингу; формування позитивного іміджу бізнес-суб'єкта. При цьому особливість роботи маркетолога такої фірми полягає у необхідності його взаємодії практично з кожним працівником (юристом). Середні за розміром гравці ринку в більшості випадків передають такі функції на аутсорсинг зовнішнім фахівцям. Натомість фізичні особи намагаються працювати самостійно через обмеженість маркетингових бюджетів.

Фахівці в сфері юриспруденції виділяють два рівні маркетингу – стратегічний та операційний [14]. Завдання першого полягає у визначенні стратегічних зон ведення бізнесу, де профільна фірма здатна забезпечити відчутні конкурентні переваги собі, а також формування стратегій та програм дій в них. Другий реалізується через здійснення практичної діяльності побудованої на основі використання інструментів комплексу маркетингу, що дозволять забезпечити вплив на цільові аудиторії з метою досягнення економічних інтересів надавача юридичних послуг. В цілому вони групуються за наступними категоріями [14,15,16]: Product (номенклатура наявних послуг та вдосконалення якості їх надання, розробка нових послуг); Price (цінова політика та стратегії ціноутворення на окремі послуги); Place (доступність для клієнтів через забезпечення ефективних каналів комунікації, зручність одержання та надання послуг); Promotion (поширення різних форм повідомлень для цільових аудиторій з метою інформування їх щодо продуктів фірми або нагадування про них);

People (формування кваліфікованого персоналу фірми та розподіл обов'язків між окремими виконавцями); Process (організація та реалізація ефективних процедур, процесів та технологій обслуговування клієнтів); Physical Evidence (формування лояльного ставлення цільових аудиторій до фірми через наведення доказів її ефективного функціонування); Public relation (здійснення ефективних зав'язків з громадськістю для зменшення бар'єрів при вході на нові ринки або їх сегменти); Power (формування лоббі серед представників державних установ та законодавців).

Оскільки юридичний маркетинг, на відміну від товарного, покликаний забезпечити формування між надавачем та споживачем послуг економічних і соціальних відносин, що засновані на довірі, прихильному ставленні між партнерами на довготривалій основі, можна вести мову про його характеристику як маркетингу взаємовідносин. Таким чином, на передній план у маркетингу-мікс юридичної практики виходить саме комунікаційна складова, що покликана забезпечити ефективний прямий/зворотній зв'язок між фірмою та її цільовими аудиторіями в контексті формування бажаного іміджу і репутаційних характеристик. Рекламні матеріали стосовно діяльності надавача юридичних послуг мають бути об'єктивними, достовірними, чіткими та зрозумілими й не повинні містити натяків, двозначностей або іншим чином утворювати підґрунтя для введення потенційних клієнтів в оману, а також повинні відповідати розумним естетичним вимогам.

Фахівці виділяють наступні принципи просування юридичних послуг [17]:

- створення позитивного іміджу надавача юридичних послуг, оскільки ефективність ведення ним бізнесу в значній мірі залежатиме від його ділової репутації;
- використання персональних продажів, як основного елементу просування, оскільки безпосередній контакт із клієнтом дасть можливість вплинути на його сприйняття потенційної якості обслуговування;
- поєднання стратегічного та оперативного юридичного обслуговування позитивно сприятиме формуванню клієнтської бази. В першому випадку

передбачається довготривале співробітництво, що дозволяє юристу сформулювати у клієнта думку про його високий професійний рівень. Стосовно другого аспекту – він виступає засобом просування майбутніх стратегічних послуг, тобто укладання угоди про абонементне обслуговування;

- реалізація клієнтом пропагандистських функцій у формі відгуків та рекомендацій;

- використання інструментів неформального маркетингу юридичних послуг (наприклад, проведення консультаційних або інформаційних вебінарів (розміщуються у вигляді відео-контенту на платформі You Tube), публікація статей, тематика яких може бути цікавою потенційним клієнтам, т. ін.).

За таких умов важливого значення набуватиме наявність корпоративного/персонального бренду, для просування якого юридичні фірми використовують публікації в спеціалізованих періодичних виданнях [18]. Протягом останніх років, з метою вирішення зазначеного завдання, суб'єкти ринку юридичних послуг все більше використовують можливості Інтернету [19] та соціальних мереж. Стосовно першого ресурсу найбільш поширеним інструментом є сайт фірми, при побудові якого застосовується клієнтоорієнтований підхід, що полягає не лише у розміщенні певної інформації, а й забезпеченні можливості залучення відвідувача до спілкування. Соціальні мережі використовуються для підтримки контактів з діючими клієнтами або залучення нових шляхом організації відповідних співтовариств, форумів, контекстної реклами. Слід розуміти, що єдиного універсального рецепту успіху в комунікаціях для всіх без винятку юристів не існує. Те, що буде ефективним для фірми національного масштабу, взагалі є нерелевантним для самозайнятого юриста з периферії. Хоча інструменти та канали для комунікацій можуть бути одними і тими ж (наприклад, соціальні мережі або публікації в медіа).

Отже, на сьогодні у конкуренції надавачів юридичних послуг на перші позиції виходять ті, хто здатен чітко визначити свою маркетингову стратегію, зрозуміти клієнта та його потреби, а також донести, як його продукт може її вирішити.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз ринку юридичних послуг в Україні

Під ринком юридичних послуг в Україні розуміють певну сукупність трансакцій об'єктом яких є професійні дії фахівців у галузі права з надання на комерційній основі юридичної допомоги клієнтам [20]. Таким чином, суб'єктами відносин на ньому виступають замовники та надавачі відповідних послуг. До першої категорії відносять вітчизняні підприємства різних форм власності (державні та приватні); державні установи; органи місцевого самоврядування; громадські організації; іноземні фірми; населення. Другу категорію формують національні та іноземні юридичні компанії; приватні юристи; адвокати; консалтингові фірми для яких даний вид діяльності є одним із видів ділової активності; консультативні підрозділи профільних ЗВО; фахівці права, для яких надання послуг на комерційних засадах не є головним видом професійної діяльності

Ринок юридичних послуг в Україні є досить різноманітним та має певні особливості, що виділяють його з поміж подібних. Так, на сьогоднішній день, на ньому існує значний потенційний попит, можливість трансформації якого в реальний залежить від ряду чинників, серед яких ключовими є наступні: розвиток економіки, зростання правової культури, формування у потенційних клієнтів потреби у правовій допомозі, підвищення професійного рівня та ділової репутації фахівців, що надають відповідні послуги. Серед негативних факторів впливу на розвиток реального рівня надання даних послуг можна виділити: низький рівень правосвідомості та активності суб'єктів ринку юридичних послуг у нормотворчій діяльності; недостатній рівень децентралізації регіональних ринків юридичних послуг; інформаційну закритість ринку юридичних послуг та його низьку транспарентність; наявність значного обсягу «тіньових» контрактів практично у всіх галузях; прогалини у чинному законодавстві щодо правового регулювання діяльності суб'єктів, які надають юридичні послуги; відставання

чинної нормативно-правової бази від економічних реалій сьогодення тощо [21].

В 2020 році реальна місткість даного ринку оцінювалася фахівцями на рівні 5 млрд. грн. За два подальших роки вона зросла до понад 13,8 млрд. грн, а в 2022 – дещо зменшилася і зупинилася на позначці 8,4 млрд. грн, з них 6,8 млрд. грн припало на м. Київ. Такого результату було досягнуто на фоні пандемії COVID – 19 та агресії РФ проти України. Характерною особливістю першої події став перехід юридичної практики із оф-лайн у он-лайн режим. Стосовно другої – керівники ЮФ відмітили наступні ризики для юридичного ринку в цілому, що частково справдилися: відтік кадрів з ринку (міграція та перекваліфікація), втрата цілої низки індустрій та галузей економіки, занепад окремих практик, скорочення інвестицій, зменшення платоспроможності клієнтів, зневіра клієнтів у необхідності користуватися юридичними послугами («право нікому не потрібно»). Менеджмент суб'єктів ведення бізнесу в досліджуваній сфері виділяє дві групи викликів, що стоять перед ним за таких умов [22]:

1. ті, що пов'язані з клієнтами (пошук нових, у т.ч. розширення портфеля іноземних; утримання та підтримка наявних, у т.ч. допомога у відновленні їх бізнесу; запуск нових послуг та продуктів);

2. ті, що пов'язані з персоналом (безпека та психологічна підтримка працівників; збереження наявного складу та мотивування команди, забезпечення фонду заробітної плати; адаптація бізнес-процесів в умовах війни, оптимізація витрат).

За регіональною ознакою більшість юридичних фірм зареєстрована в м. Київ, також значна їх кількість знаходиться в містах Харків, Одеса, Дніпро та Львові. Початок військових дій спричинив вимушену міграцію частини ЮФ до західних регіонів України. Це проявилось у відкритті додаткових офісів та представництв у таких містах як Львів, Івано-Франківськ та Рівне на додачу до вже існуючих в столиці або інших населених пунктах наближених до лінії зіткнення.

Аналіз складу переможців рейтингу «50 провідних юридичних фірм України» за 1998-2022 роки [23] дав змогу виділити флагманів вітчизняної

юриспруденції, що за останні п'ять років не зазнає значних змін (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ТОП-5 провідних юридичних фірм України в 2022 році [24]

Місце у рейтингу	Назва фірми	Основна спеціалізація
1	ASTERS	Судова практика, міжнародний арбітраж, кримінальне право / WCC, корпоративне право та M&A, податкове право, конкурентне право, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, сімейне право, інтелектуальна власність, міжнародна торгівля і право СОТ, фінансова реструктуризація, трудове право, супровід приватних клієнтів, ринки капіталу, комплаєнс, інфраструктура і логістика, захист бізнесу, ДПП і взаємодія з держорганами та ін.
	SAYENKO KHARENKO	Банківське та фінансове право, судова практика, M&A, корпоративне, конкурентне, кримінальне, трудове, податкове право, міжнародний арбітраж, інтелектуальна власність, міжнародна торгівля та право СОТ, ринки капіталу, захист бізнесу, комплаєнс, земельне право та нерухомість, фінреструктуризація, приватні клієнти, банкрутство, ДПП та взаємодія з держорганами
2	EQUITY	Судова практика, кримінальне право / WCC, банкрутство, захист бізнесу, банківське та фінансове право, фінансова реструктуризація, супровід приватних клієнтів, виконавче провадження, земельне право та нерухомість, ДПП і взаємодія з держорганами, податкове право, міжнародний арбітраж, корпоративне право, конкурентне право, інтелектуальна власність, M&A
	ІЛЛЯШЕВ ТА ПАРТНЕРИ	Судова практика, банківське та фінансове право, корпоративне право, M&A, кримінальне право / WCC, інтелектуальна власність, комплаєнс, трудове право, ринки капіталу, податкове право, земельне право та нерухомість, міжнародний арбітраж, фінансова реструктуризація, авіаційне право, морське право, інфраструктура та логістика, супровід приватних клієнтів, сімейне право, конкурентне право, міжнародна торгівля і право СОТ, банкрутство, захист бізнесу, виконавче провадження, ДПП і взаємодія з держорганами
3	DENTONS	Корпоративне право, M&A, банківське та фінансове право, боргова реструктуризація, енергетика, інтелектуальна власність, земельне право та нерухомість, судова практика, міжнародний арбітраж, трудове право, комплаєнс, податкове право, конкурентне право
4	GOLAW	Судова практика, корпоративне право, банківське та фінансове право, фінансова реструктуризація, податкове право, кримінальне право / WCC, конкурентне право, земельне право та нерухомість, банкрутство, трудове право
5	KPMG LAW UKRAINE	Податкове право, корпоративне право та M&A, ESG, екологічне право, трудове право, фінансова реструктуризація, супровід приватних клієнтів, судова практика

Ринок юридичних послуг в Україні є досить конкурентним оскільки, згідно інформації Національної асоціації адвокатів України, на початок 2023 року було зареєстровано до 65 000 адвокатів, а за даними ЄДРПОУ по КВЕД 69.10 «Діяльність у сфері права» – до 20 000 суб'єктів господарської діяльності [25]. Крім того, в національній системі закладів вищої освіти близько 130 вузів пропонують навчання в сфері правознавства, що дозволяє роботодавцям обирати найкращих для заповнення вакансій молодшого персоналу. Рівень якісних параметрів здобутих освітніх послуг може значно варіювати під впливом різноманітних чинників, як пов'язаних із навчальною установою так і особистими характеристиками людини. Проте, кожна юридична фірма може підвищити його через організацію обміном досвідом, тренінги, семінари і т.п., акцентуючи такі дії на відповідних посадових обов'язках. Крім того, надлишкова пропозиція потенційного персоналу на ринку праці дозволяє роботодавцям знаходити фахівців із відповідним досвідом.

Характерною особливістю сучасного покоління юристів є їх бажання бачити суспільну корисність від своєї роботи. Провідні юридичні фірми, розуміючи це, готові задовольняти бажання молодих професіоналів і пропонують вести соціальні проєкти pro bono. Так, все частіше можна бачити готовність провідних гравців виділяти ресурси на такі проєкти чи підтримувати благодійні та некомерційні організації, представників малого та середнього бізнесу [26].

Специфічною особливістю ринку юридичних послуг є його закритість, не дивлячись на досить значні обсяги підготовки кадрів даного профілю в країні. Це пов'язано з ключовим аспектом ведення бізнесу – репуацією надавача послуг, будь-то юридична чи фізична особа. Таким чином, щоб новий умовний юрист зміг одержати, а більш-того утримати клієнта він повинен проявити себе працюючи як найманий фахівець. Іншим проявом даного аспекту є небажання як надавачів так і одержувачів оприлюднювати інформацію стосовно предмету співпраці та вартості послуг. Причому стосовно останньої, за однакових умов, досить часто спостерігається ситуація коли її рівень у різних надавачів значно

відрізняється (можливо навіть в рази).

Встановлення вартості наданих юридичних послуг передбачає врахування їх обсягу та складності, тривалості часу, необхідного для надання, ступеню терміновості та інших обставин. Крім того, сам процес фахівці характеризують як непрозорий. Це пов'язано з рядом причин [10]:

1. специфічний характер послуги. З одного боку, маємо справу з набором певних стандартних дій юридичного характеру, що реалізуються на користь клієнта та не мають ознак унікальності – в такому випадку використовується, в більшості випадків, середній рівень ціни, що склався на ринку. Коли ж мова йде про надання унікального продукту – застосовується індивідуальний тариф, а деталі його формування будуть незрозумілі не тільки клієнту, але і виконавцю послуги.

2. особистість фахівця який надає послугу. Тут іде мова про досвід роботи, популярність, репутацію, спеціалізацію, зайнятість. Оскільки всі вище зазначені критерії покликані сформувати у одержувача почуття довіри до конкретного надавача послуг вони роблять процес ціноутворення непередбачуваним.

3. ціна дуже часто зростає в ході справи. Це зумовлено непередбачуваністю результату, що часто призводить до необхідності переглянути розцінки (справа може затягнутися, вона може розтягнутися на тривалий період, може кардинально змінитися кваліфікація вирішуваної проблеми).

4. значна частина гравців ринку і певна частка послуг, що надаються, перебувають у тіні. Спираючись на цей факт, дуже складно визначити як дійсний стан ринку, так і вартість деяких значущих юридичних справ, якщо брати до розрахунку середній ринковий рівень цін на них.

На сьогоднішній день в Україні виділяють такі системи оплати юридичних послуг: фіксована, фіксована поетапна, погодинна, винагорода за результат, абонентська та комбінована. Короткий опис сутності кожної з них наведено в таблиці 2.2. Використання того чи іншого підходу залежить від бажання одержувача чи надавача послуг та її специфіки за умови наявності альтернатив.

Досліджуючи, наприклад, рівень погодинної оплати послуг фахівців

Таблиця 2.2

Системи оплати юридичних послуг в Україні [27]

Система оплати	Принцип установлення вартості юридичної послуги
Фіксована	Передбачає незмінну вартість юридичних послуг у процесі правової допомоги шляхом укладення разових договорів щодо надання визначеного обсягу юридичних послуг. Розмір оплати визначається за домовленістю з клієнтом.
Фіксована поетапна	Оплата за надання юридичних послуг, що визначається за домовленістю з клієнтом та оплачується ним щотижнево, щомісячно, щоквартально або поетапно у ході виконання послуги тощо.
Погодинна	Передбачає оплату юридичних послуг залежно від часу, витраченого юристом за одну годину роботи. Визначається шляхом укладання довгострокових договорів з надання юридичних послуг за ступенем звернення клієнта з оплатою за фактично надані послуги з розрахунку вартості однієї години роботи згідно зі встановленими тарифами
Винагорода за результат	Це загальна винагорода за виконані дії з надання юридичних послуг незалежно від вибраного тарифу.
Абонентська	Передбачає одержання за зниженими цінами необмеженого обсягу юридичних консультаційних послуг шляхом укладання довгострокових договорів на здійснення комплексного юридичного обслуговування з фіксованою щомісячною платою. Сплачується щомісячними платежами.
Комбінована	Застосовується у разі складної і довготривалої співпраці між клієнтом та юристом. Вона включає погодинну ставку за роботу і додатковий гонорар за кінцевий результат.

різних за місцем у рейтингу, а отже і масштабом діяльності фірм можна помітити, що її рівень за цією ознакою може коливатися майже у два рази (табл. 2.3). Крім того, за останні три роки тариф за практично всіма групами зріс.

Таблиця 2.3

Середній погодинний розмір оплати праці при наданні юридичних послуг в залежності від позиції у національному рейтингу, дол. США

Позиція фірми в національному рейтингу	Партнер		Радник		Старший юрист	
	2019р.	2022р.	2019р.	2022р.	2019р.	2022р.
1-10	440	510	336	380	273	280
11-30	348	355	266	270	209	200
31-50	255	300	196	230	150	180
51 і більше	200	250	153	150	127	110

Складна ситуація, в яку потрапили на початку російської агресії надавачі юридичних послуг, спонукала окремих адвокатів та дрібні фірми, в якості стратегії виживання та збереження клієнтів, вдатися до демпінгу шляхом

заниження вартості надання стандартних продуктів (рис. 2.1). Проте, великі



Рис. 2.1. Результати опитування виданням «Юридична газета» надавачів юридичних послуг стосовно поведінки щодо рівня цін у 2022 році [28]

гравці практично не йшли на подібний крок, намагаючись вирішити проблему через налагодження більш тісних взаємовідносин з одержувачами для кращого розуміння останніми окремих дій юристів. З цією метою вони почали робити білінг частіше, але меншими сумами, хоча клієнти і намагаються одразу визначитися із загальною вартістю та зафіксувати її [29].

Серед близько 20 тис. юридичних фірм, що ведуть бізнес в Україні є як національні надавачі послуг так і представництва іноземних компаній. Також їх можна сегментувати за ступенем диверсифікації бізнесу – ті, що надають лише юридичні послуги і ті для яких вони є лише одним із напрямів діяльності. Суб'єктів ринку юридичних послуг можна поділити на компанії, що надають послуги категорії «general», нішеві (що обслуговують певні індустрії), спеціалізовані компанії-бутики (що працюють в одній або декількох галузях юридичної практики), а також великі компанії-супермаркети. Протягом останніх років набула популярності класифікація в основі якої лежить ознака «індустрія діяльності», тобто сфера бізнесу на якій спеціалізується ЮФ.

«Юридична газета» регулярно проводить конкурс «Лідери практик – (відповідний рік)» [29], де в кожній із запропонованих номінацій визначаються найкращі представники юридичного бізнесу, використовуючи поділ на наступні позиції: енергетика та природні ресурси, банківський сектор, фінансові установи, будівництво/нерухомість, банкрутство/реструктуризація, інтелектуальна

власність, антимонопольне право/державні закупівлі, державно-приватне партнерство/інфраструктурні проєкти, аграрне та земельне право, WHITE COLLAR CRIME, судова практика/медіація, трудове право, PRIVATE CLIENTS, антикорупційна практика, практика фіксації та відшкодування збитків, завданих війною, корпоративне право/M&A, податкове право/ податковий консалтинг, трансфертне ціноутворення, медичне право/фарма, митне право, сімейне право, міграційне право, IT-право/TMT, спортивне право, захист бізнесу, морське право, міжнародний арбітраж/ міжнародна судова практика, міжнародна торгівля, GR та регуляторна діяльність). Аналіз номінантів свідчить, що як правило великі багатопрофільні юридичні компанії входять до їх складу.

В 2019 році найбільшим попитом з боку замовників користувалися послуги по'язані з dispute resolution, корпоративним правом та M&A, податковим право. Крім того, введення в дію ЗУ «Про валюту і валютні операції» та заходи НБУ стосовно монетарної лібералізації сприяли зростанню попиту в галузях фінансового та банківського права. Стабільно велика кількість звернень стосувалася сфери криміналістики та захисту бізнесу. Також характерною рисою вказаного періоду є актуалізація, в першу чергу для корпоративних клієнтів, одержання портфелю комплексних послуг, які б охоплювали не лише правовий аспект, а й надавалися стосовно аудиту та деяких управлінських аспектів. Такий розвиток подій спонукав окремі юридичні фірми створювати відповідні підрозділи тим самим перетворюючись із вузькоспеціалізованих структур у системні консалтингові компанії з досить широким набором продуктів [30]. Продовження даного тренду спостерігалось і в 2020 році. На додачу до вже вище заявлених практик додалось ще дві сфери: земля та медицина. Інтерес до першої складової, з боку клієнтів, пояснювався запровадженням ринку землі, що дозволить господарюючим суб'єктам, в основному аграрного спрямування, упорядкувати, легалізувати та розширити свої надбання. Натомість розвиток другого сегменту був спровокований епідемією COVID – 19. У 2021 році ринок юридичних послуг продовжив динамічно зростати за всіма вказаними напрямками. Цьому сприяло зростання ступеня розуміння необхідності їх

одержання для захисту своїх прав, як з боку корпоративних так і фізичних клієнтів. 2022 рік приніс нові тренди в напрямках розвитку юридичних продуктів пов'язаних з міграційним та військовим правом, практикою фіксації та відшкодування воєнних збитків, санкційними провадженнями, захист активів та прав інвесторів.

За результатами дослідження діяльності 80 юридичних компаній (рейтинг позиціює не лише найсильніших гравців-лідерів, але й мідлсегмент та невеликі за розміром компанії в окремих практиках) у 2022 році вдалося визначити найбільш затребувані практики (рис. 2.2). До першої трійки традиційно увійшли: судова практика, корпоративне та кримінальне право.

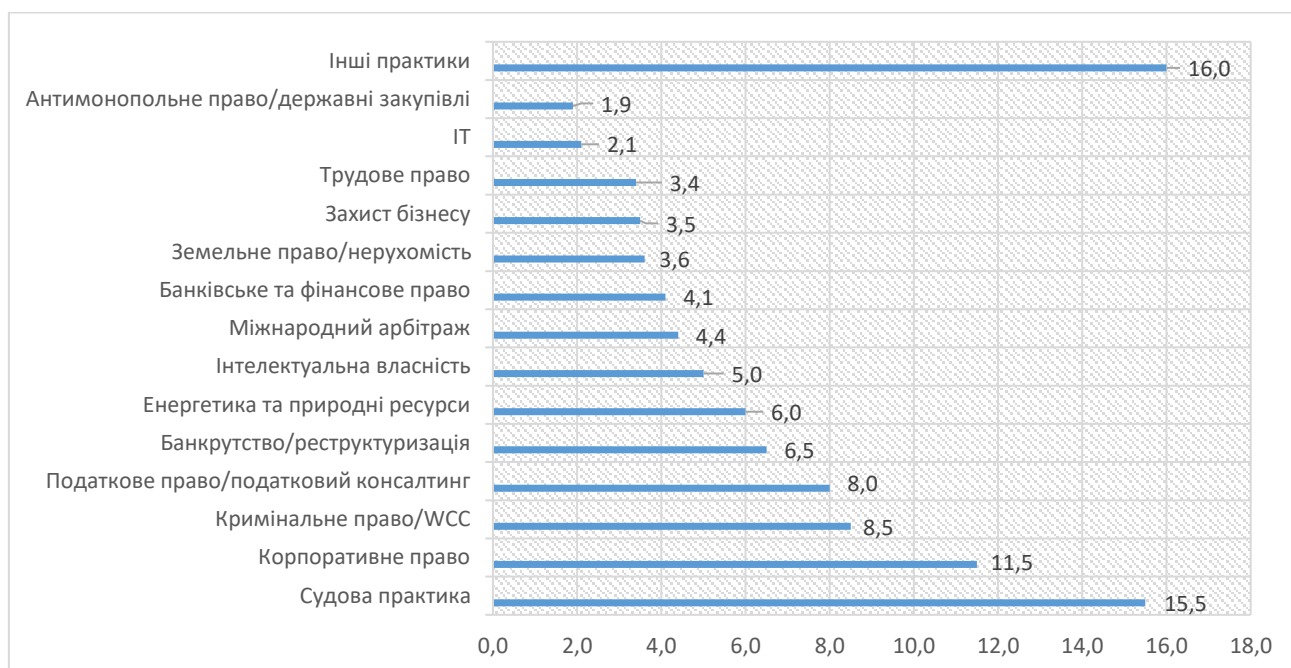


Рис. 2.2. Найбільш затребувані юридичні практики в 2022 році, % [28]

Отже, протягом останніх двох років на ринку юридичних послуг відбувалися суттєві трансформаційні зміни. Вони пов'язані з частковою переорієнтацією гравців першого ешелону з національного на міжнародні ринки. Це пов'язано з одного боку із очікуваннями щодо зростання попиту на супровід майбутніх іноземних інвестицій в Україну, а з іншого – задля допомоги великому українському бізнесу на нових ринках. На даний момент фахівці оцінюють ринок юридичних послуг України як такий, що стабілізувався та активно функціонує,

зазначаючи при цьому наступні оцінки: кількість клієнтських доручень та обсяг доходу хоч і впали майже вдвічі, але вирівнялися; кількість юристів хоч і скоротилася на третину по ринку, але фірмам вдалося зберегти свої команди та ключову експертизу; фіксована винагорода хоч і скоротилася, але менше за скорочення обсягів доходу ЮФ та додатково компенсується відповідно до реального робочого навантаження; горизонт планування хоч і невеличкий (2-3 місяці), проте є.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності надавачів комерційних юридичних послуг

За даними консалтингової компанії DiNANTA Marketing [31], юридичні фірми, адвокатські об'єднання та приватні юристи чи адвокати зіштовхуються з різними проблемами ведення юридичної практики як бізнесу, що знаходить відображення у недостатніх продажах та слабкому маркетингу власних послуг. Це пов'язано з нерозумінням більшості гравців у доцільності здійснення такого виду діяльності.

Аналіз факторів зовнішнього середовища ринку юридичних послуг (табл. 2.4) свідчить, що він є досить складним. Відповідно до цього, успіх юридичної фірми та перспективи зростання такого бізнесу в значній мірі залежатимуть від того наскільки якісно налаштовані маркетингові процеси господарюючого суб'єкта.

На сьогоднішній день з точки зору формування товарного портфелю надавача юридичних послуг спостерігається пропозиція двох діаметрально протилежних практик: вузька направленість послуг та диверсифікація сфер їх надання. Практично всі великі ЮФ намагаються співпрацювати з корпоративними клієнтами, а сегмент «фізичні особи» обслуговують дрібні адвокатські контори та юристи-одинаки за місцем проживання. Також слід пам'ятати, що значна частина юридичних послуг є, стосовно окремих аспектів, практично унікальною, тому можна вести мову про індивідуальний підхід, що

Таблиця 2.4

Аналіз факторів зовнішнього середовища ринку юридичних послуг

Фактори аналізу	Можливості	Загрози
1) стан ділового середовища	малий і середній бізнес не має в своїй структурі юр. відділи (посади), а великий – в більшості випадків вирішує власними силами лише типові завдання	малий і середній бізнес починає переймати досвід корпорацій і вводити штатну посаду юриста, а великий – запрошувати на роботу більш професійних та універсальних фахівців
2) попит бізнесу на юридичні послуги	бізнес потребує постійного юридичного супроводу	багато проблем юридичного характеру бізнес намагається вирішувати без юриста, використовуючи доступ до правової бази
3) на які види юридичних послуг бізнес пред'являє домінуючий попит?	арбітражні проблеми, не дотримання договірних зобов'язань, трудові спори	висока конкуренція в цьому виді юридичних послуг
4) законодавча сфера, в т. ч. податкове, митне, трудове, спадкове, міграційне та ін. законодавство	постійний моніторинг законодавчої бази, бюлетенів Верховного і Арбітражного судів	слабкі зв'язки з розробниками законопроектів
5) попит населення на юридичні послуги	зростаючий попит населення на юридичні послуги	звернення за юридичною допомогою до юристів-одиначкам і спроба розібратися самостійно
6) попит населення на які види послуг домінує?	майнові спори, шлюбнорозлучні процеси, кримінальні справи	загострюється конкуренція
7) рівень правової грамотності населення	зростаючий рівень правової грамотності	низька правова грамотність
8) які види юридичних послуг домінують на ринку?	кримінального характеру	
9) хто конкуренти і що представляють, їх слабкі і сильні сторони		юридичні компанії з великим досвідом роботи і налагодженими зв'язками
10) стан і рівень державного регулювання комерційної юридичної діяльності	дотримуватися всіх вимог ведення бізнесу	зростаючий пресинг, в тому числі податковий

враховує обставини та потреби кожного окремого клієнта, а отже передбачає пошук рішень які найкраще відповідають його інтересам.

За досліджуваний період на ринку юридичних послуг спостерігалася трансформація продуктового портфелю їх надавачів:

1. За останніх чотири роки сформувалася пропозиція складних за структурою юридичних послуг як сукупності стандартних професійних дій

юристів відповідно до певних типових юридичних практик та індивідуалізованих послуг, що відбивають особливості клієнтів та їх правових проблем. Отже, в даний вид діяльності набув ознак клієнтоорієнтованого.

2. Багато юридичних фірм спеціалізуються на певних галузях права, що є привабливим для клієнтів, які шукають конкретну послугу. Натомість великі корпоративні клієнти, особливо ті що не мають власного профільного підрозділу, все частіше шукають можливості одержання максимально широкої експертизи з різних галузей права, що спонукає їх надавачів залучати до власного персоналу більшу кількість юристів різної спеціалізації. Ще однією тенденцією є поява продуктів у ЮФ, що пов'язані з іншими видами консультування такими, як оціночна діяльність, аудит та ін. З іншого боку, правові послуги почали надавати також аудиторські, ріелторські та рекрутингові підприємства [10].

3. Ринок юридичних послуг в Україні динамічно розвивається, з'являються нові ніші. Проте, навіть компанії з великим терміном діяльності, що намагаються їх освоїти, дуже рідко такі дії здійснюють на основі маркетингового аналізу потреб і запитів потенційних клієнтів. Як правило, основним аргументом звернути увагу на такі практики є наявність попиту на них з боку значної кількості замовників, тобто надавач послуги не намагається сформулювати щось нове, а працює з вже існуючим.

4. Значне поширення практики pro-bono як наряду соціально-етичного юридичного консалтингу [32]. Її суть полягає у наданні юридичних послуг тим клієнтам які їх потребують, проте мають фінансові, соціальні та інші обмеження на придбання. Здійснюється такий вид діяльності на засадах добровільності, безоплатності, некомпенсованості витрат, професійності, соціальної ефективності та співпраці з громадськими організаціями. Значний поштовх розвитку даної практики надала спочатку пандемія коронавірусу, а потім військова агресія РФ проти України. Так, юристи в перший рік війни намагалися надавати таку підтримку тим із своїх клієнтів, що найбільше потрапили в скрутні умови (наприклад, релокація бізнесу і т.і.).

5. Розвиток «конференц-бізнесу» юристів. Юридичному консалтингу,

по-перше, є притаманним навчальний ефект, оскільки надання правової допомоги передбачає засвоєння клієнтом рекомендацій юриста, оволодіння переданими йому в процесі консультування правовими знаннями та інформацією. І в цьому аспекті кожна юридична практика має певні навчальні характеристики. По-друге, специфічним видом консалтингової діяльності є навчальний юридичний консалтинг. Особливістю сучасного періоду є перетворення навчального юридичного консалтингу в окрему юридичну практику – юридичний конференц-бізнес, який швидко розвивається [33].

Надання комерційних юридичних послуг в Україні відбувається на основі договірних відносин, тому оплата їх відбувається у розмірі зазначеному в контракті. Інформація про вартість послуг є досить закритою з боку їх надавачів для широкого загалу, проте відомо, що вона може значно різнитися за своїми розмірами. Основними факторами від яких відштовхуються в даному питанні є наступні: типовість або неординарність справи; кваліфікація, досвід та експертність виконавця; категорія справи (господарська, кримінальна і т.д.); витрати часу, що необхідні для надання допомоги. Крім того, остаточна ціна встановлюється після спілкування здобувача та надавача послуги і носить вона індивідуальний характер. Стосовно форм оплати за надані юридичні послуги, що використовуються в Україні інформацію наведено в підрозділі 2.1.

Наразі фахівці виділяють дві ключові тенденції, що здійснюють вплив на гонорарну політику в юридичному бізнесі. Перша пов'язана із загостренням рівня конкурентної боротьби за клієнта між надавачами послуг, що позитивно позначається на якості виконаних робіт та гнучкості в фінансових взаємовідносинах. При цьому негативним моментом є застосування окремими гравцями демпінгу. Друга – продиктована поточною економічною ситуацією в країні, що змушує клієнтів здійснювати жорсткий контроль за витратами, в деяких випадках відмовляючись від правової допомоги та намаганнях вирішити проблему власними силами.

В довоєнний час надавачі юридичних послуг, враховуючи специфіку ціноутворення, неохоче йшли на використання механізму знижок з ціни

(рис. 2.3). Проте, події 2022 року змусили окремих із них переглянути свою

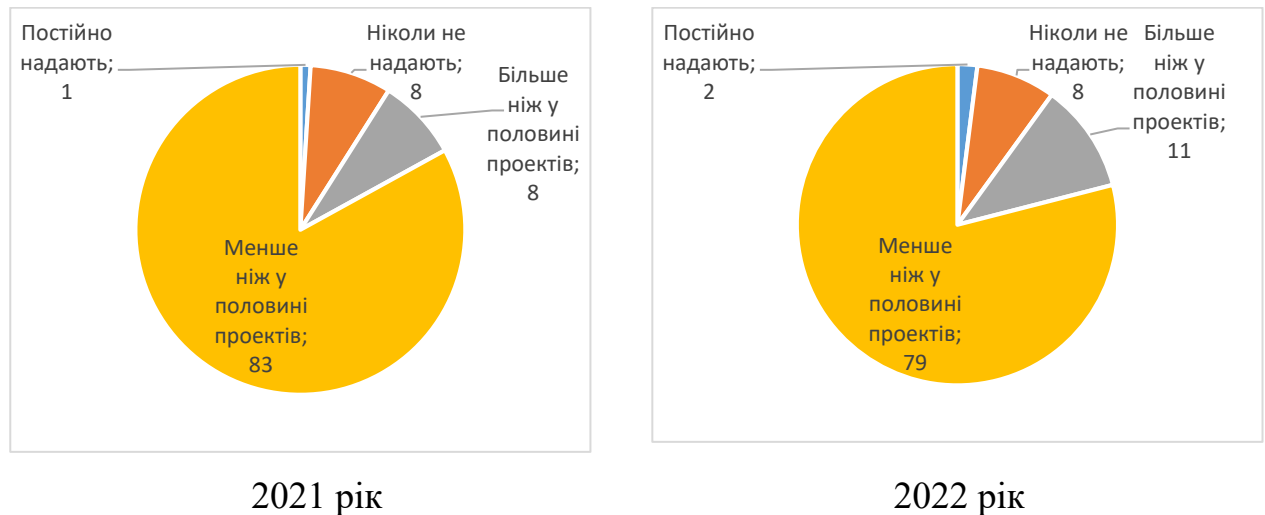


Рис. 2.3. Питома вага ЮФ, що надають знижки клієнтам та їх частота, % [28]

позицію, оскільки, на їхню думку, це дозволило їм утримати існуючих клієнтів, а отже і продовжити свою господарську діяльність.

До пандемії коронавірусу надавачі юридичних послуг в Україні надавали перевагу оф-лайн формату спілкування з клієнтами, зазначаючи, що їм для ефективного надання консультацій потрібні значні масиви інформації, які повинні бути у них під рукою. Крім того, вони вважали, що особистий контакт дозволить їм краще зрозуміти замовника. Наявність карантинних обмежень змусила юристів переглянути свої підходи до надання консультацій у напрямі використання он-лайн режиму. Успішній реалізації перепрофілювання сприяла наявність необхідних сервісів та програмних продуктів, що дали можливість дистанційно консультиватися та розраховуватися за одержані послуги. Використання зазначених інструментів дало можливість оцінити певні вигоди дистанційної співпраці, а саме [35]: зменшити потребу в офісних площах та економити на їх оренді; підвищити ефективність діяльності через автоматизацію всіх процесів; розширення, а практично, зникнення географічних бар'єрів надання окремих послуг; гнучкий підхід до вибору місця та часу праці; можливість використовувати більшу кількість юристів-професіоналів; немає потреби наймати постійний персонал, оскільки економічно доцільніше використовувати зовнішній підряд; змога пропонувати клієнтам докризовий

рівень юридичних послуг, але з меншими витратами для них. Звичайно, що не всі проблеми можна вирішити в даному форматі, тому оф-лайн спілкування також мало, як тільки послабили карантинні обмеження. На даний час у більшості юридичних фірм зберігається дистанційний формат роботи, проте є організації де він носить змішаний характер або навіть повноцінний офісний режим (зрозуміло з певними нюансами та дотриманням безпекових умов).

До вибору юриста більшість клієнтів ставиться відповідально і намагається винайняти фахівця з потрібною йому репутацією. Характерною особливістю досліджуваного ринку є те, що традиційні канали маркетингових комунікацій (наприклад, реклама, BTL, та ін.) є малоефективними. До початку пандемії коронавірусу, коли співпраця між зацікавленими сторонами відбувалася в оф-лайн режимі, одним з найдієвіших інструментів просування на даному ринку було так зване «сарафанне радіо», тобто відгуки задоволених набувачів, які в подальшому рекомендували надавача послуг родичам, знайомим, діловим партнерам і т.д. Також, широкою популярністю користувалися виступи і участь у семінарах, форумах, конференціях з цільовими для компанії/юриста темами; реклама в друкованих спеціалізованих ЗМІ: статті, інтерв'ю, коментарі на цільові теми; присутність і активне використання соціальних мереж [36].

Введення в 2020 році карантинних обмежень та перехід юридичного ринку в он-лайн формат спричинило трансформацію комунікаційного інструментального портфелю компаній також в напрямі віртуального середовища, де акцент робився на заходах із просування власного сайту, інтернет рекламі та роботі в соціальних мережах. Поряд із вище перерахованими напрямками використовувалися і ті, що передбачали просування бізнесу через публікації в спеціалізованих ЗМІ та соціальних (спонсорських) проектах. В 2021 році набули подальшого розвитку тенденції (рис. 2.4), що були закладені в попередньому періоді, з однією лише відмінністю, що полягала в можливості брати участь у масових заходах з обмеженою кількістю присутніх. Військова агресія РФ проти України в 2022 році внесла свої корективи до структури портфелю інструментів просування (рис. 2.5), що проявилось у поверненні



Рис. 2.4. Основні канали просування юридичних послуг, що використовували юридичні фірми в 2021 році, % [37]

лідуючих позицій особистим контактам між клієнтами та юристами (не останню роль в цьому відіграла потреба ЮФ у збереженні контактів з клієнтами



Рис. 2.5. Основні канали просування юридичних послуг, що використовували юридичні фірми станом на початок 2023 року, % [28]

в умовах воєнних дій, релокації бізнесу, розвитку міграційних процесів і т.д.). Слід також відмітити зменшення інтересу рекламодавців до поширення відомостей в мережі Інтернет (на -12 в.п.) та друкованих ЗМІ для широкої публіки (практично не використовувалася). Натомість інтерес до публікацій у юридичних та бізнес-медіа зберігся. На 30 % зменшився об'єм дій спрямованих

суб'єктами ринку на розвиток власних сайтів та роботу в соціальних мережах. Значні зусилля були спрямовані на створення аудіовізуального контенту. Серед найбільш часто згадуваних соціальних ініціатив надавачів юридичних послуг: збір коштів на потреби ЗСУ; волонтерська та гуманітарна робота; безкоштовні консультації постраждалим від війни громадянам, pro bono-допомога волонтерським чи благодійним організаціям.

До кінця двадцятих років 21 століття лише в поодиноких юридичних фірмах були присутні посади маркетологів. Більшість же керівників не розуміли потреби в них. Проте, з появою попиту з боку великих клієнтів, значна частина яких мала іноземне походження, на комплексні не лише юридичні послуги, а й пов'язані з аудитом, бухгалтерським обліком та іншим менеджменту юридичних фірм довелося відповідним чином реагувати. Так, в 2020-2021 роках відбувалося зростання інвестицій надавачів юридичних послуг у розвиток власної маркетингової діяльності, що проявилось через масову появу в їх організаційній структурі посад маркетологів (в першу чергу це стосується великих і подекуди середніх за розміром персоналу організацій). Вони покликані досліджувати ринок як послуг, що надає фірма так і галузей національної та світової економіки, які є для неї пріоритетними; відслідковувати тренди та ступінь задоволення клієнтів одержаною послугою; здійснювати пошук можливостей розвитку бізнесу (нові продукти, підходи до роботи з клієнтами, зони господарювання і т.д.). Крім того, на даного фахівця покладається функція забезпечення ефективних комунікацій як з внутрішньою цільовою аудиторією так і зовнішніми стейкхолдерами (колегами по цеху, міжнародними та національними професійними асоціаціями, рейтинговими агентствами, представниками ЗМІ тощо) [38]. Проте справжній потенціал даної посади розкривається лише в поодиноких, на даний час, юридичних компаніях, де за професійним маркетологом закріплюється функція стратегічного планування, а отже і його участь в управлінні. Лише флагмани ринку мають у своїй структурі маркетинговий підрозділ (спостерігається співвідношення 1 маркетолог на 10 юристів). Стосовно юристів-одинаків маркетингові функції їм довелося

перебирати на себе або ж звертатися за їх одержанням від консалтингових фірм. Враховуючи, що переважна більшість з них має лише вузьку спеціалізацію, основні їхні зусилля в сфері маркетингу спрямовуватимуться на просування своїх продуктів.

Розпочата війна негативно позначилася на подальшому розвитку маркетингової діяльності суб'єктів юридичного ринку. В перші місяці менеджмент компаній припинив всі асигнування в неї, зосередившись на стратегії виживання бізнесу, а саме намагаючись зберегти персонал та мінімізувати втрати серед клієнтів. Проте, стабілізація ситуації в країні та поява нових сегментів (міграційне та військове право, надання юридичних послуг клієнтам на території інших країн і т.д.) спричинила пожвавлення юридичного ринку, а разом і з ним відродила інтерес до маркетингу. Звичайно, що не всі фірми могли собі дозволити дану статтю витрат, але за даними досліджень (рис. 2.6) 32 % з них залишили бюджет на рівні попереднього року, а ще 6 % навіть наростили його.

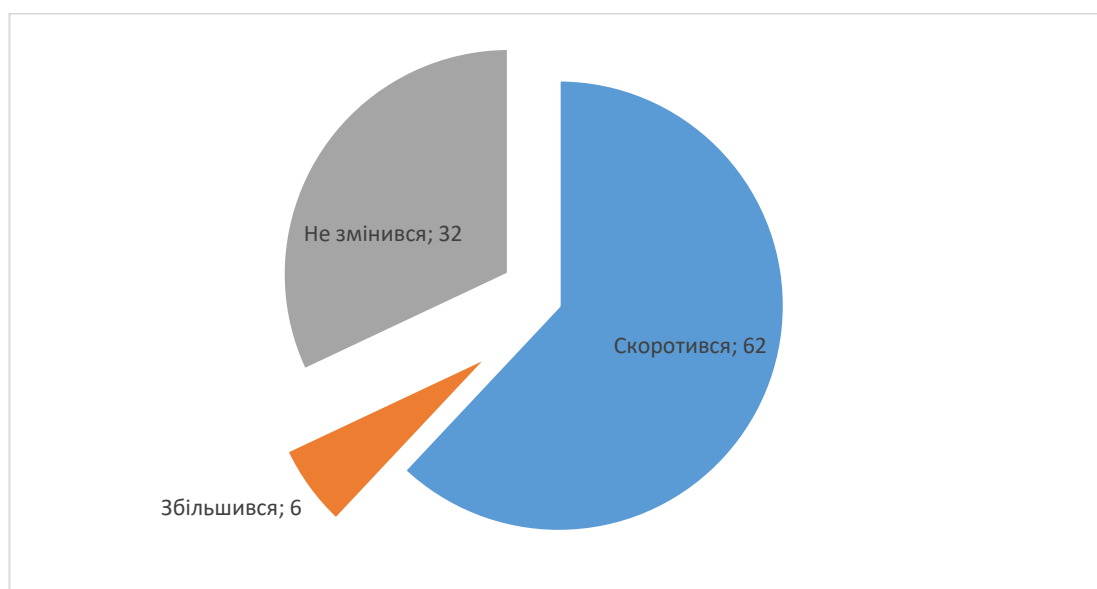


Рис. 2.6. Питома вага юридичних фірм стосовно внесення змін до бюджету на зв'язки з громадськістю та маркетинг (2022 рік), % [28]

Отже, забезпечення успішної маркетингової діяльності на ринку юридичних послуг є завданням досить складним через ризик зіткнутися з рядом унікальних проблем, що є притаманними даній галузі, а саме:

1. Складність комунікацій. Деякі послуги є досить складними з точки зору їх розуміння непрофесіоналами, тому перед маркетологом стоятиме завдання знайти спосіб спростити і пояснити юридичні поняття, щоб зрозуміло передати значущість послуги та вигоди для клієнта.

2. Відсутність стандартів якості. Будь-які послуги, в тому числі і юридичні, важко оцінити стосовно їх якості, оскільки не існує загальноприйнятих критеріїв їх компетентності або успіху. Наявність такого моменту може викликати недовіру клієнта до надавача.

3. Недобросовісність та шахрайство. Досить часто мають місце випадки неетичної поведінки юристів/фірм та їх дії не в інтересах клієнта. Вони йдуть на такі кроки заради підписання довгострокового договору, що передбачає абонентську плату. Це є недосить добре, оскільки заважає маркетинговим зусиллям сумлінних фірм та не сприяє розвитку ринку в цілому.

4. Висока ціна залучення нових клієнтів. Приваблення нових клієнтів в юридичній галузі є витратним процесом. Реклама, маркетингові заходи та зусилля з їх залучення потребують значних витрат, особливо для невеликих фірм з обмеженим бюджетом. Фахівці рекомендують докладати зусиль стосовно утримання старих клієнтів, оскільки витрати на це значно менші.

5. Висока конкуренція в онлайн середовищі. Юридичні фірми повинні бути активними в Інтернеті, оптимізувати веб-сайти для пошукових систем, підтримувати потужну присутність в соціальних медіа та вміти конкурувати з іншими гравцями в онлайн просторі, де конкуренція за рекламне місце та увагу потенційного клієнта зросла до дійсно надзвичайного рівня.

2.3. Моніторинг критеріїв вибору клієнтами надавача юридичних послуг

З метою з'ясування критеріїв вибору конкретного надавача юридичних послуг їх одержувачами нами було проведено опитування. В якості експертів виступили як представники юридичних осіб так і звичайні люди. В цілому було опитано 36 респондентів, по 18 з яких відносяться до кожної з категорій.

Представництво господарюючих суб'єктів виглядає наступним чином: 10 керівники і спеціалісти фірм регіонального та національного масштабу, 5 – мають відношення до громадських організацій, 3 – іноземної компанії та 18 звичайні фізичні особи. Питома вага кожної з категорій у представництві юридичних осіб наведена на рисунку 2.7. Кожна позиція, яка входить до даної



Рис. 2.7. Питома вага різних категорій респондентів, які формують сегмент «юридичні особи», %

групи представляє лише одну організацію. Щодо розподілу фірм за видом і сферою бізнесу то є виробничі і посередницькі підприємства, як у аграрній сфері так і промисловості. Підбір респондентів категорії «фізичні особи» передбачав врахування чиннику доходів (рис. 2.8) та віку (рис. 2.9). За першою ознакою розподіл здійснювався за трьома рівнями: високий (4 особи), середній (7 осіб) та низький (7 осіб). При цьому обиралися лише повнолітні особи, які представляють різний віковий діапазон, а отже мають відмінні погляди, менталітет та життєву позицію. За місцем проживання 12 осіб є містянами і 6 – із сільської місцевості. За статевою ознакою – 11 жінок і 25 чоловіків. Опитування проводилося у м. Київ.

Респондентам було запропоновано визначити основні критерії вибору надавача юридичних послуг. Згідно одержаних результатів (рис. 2.10) перше

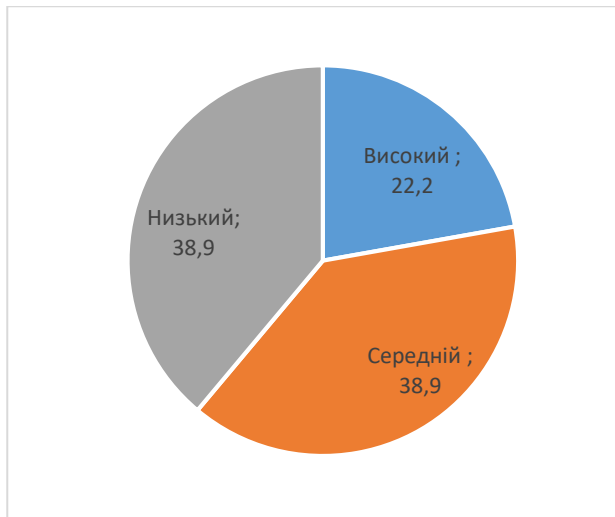


Рис. 2.8. Питома вага респондентів за рівнем доходів у категорії «фізичні особи», %

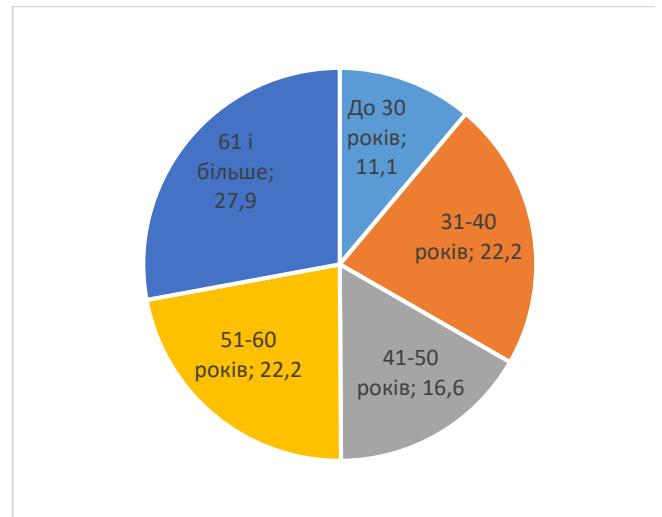


Рис. 2.9. Питома вага респондентів за віком у категорії «фізичні особи», %

місце зайняв критерій «репутація», друге – конфіденційність, третє – вартість, четверте – глибина спеціалізації, п'яте – комунікації та доступність, шосте – масштаб діяльності, сьоме – країна-реєстрації. Характеризуючи критерій «репутація» респонденти зазначали, що тут вони звертають увагу на рекомендації від своїх знайомих та партнерів, знайомляться із відгуками про попередню співпрацю, які розміщені на спеціальних платформах або веб-сайті надавача послуг, за можливості, намагаються поспілкуватися з представниками фірм або фізичними особами, що мали з цією організацією справу. Критерій

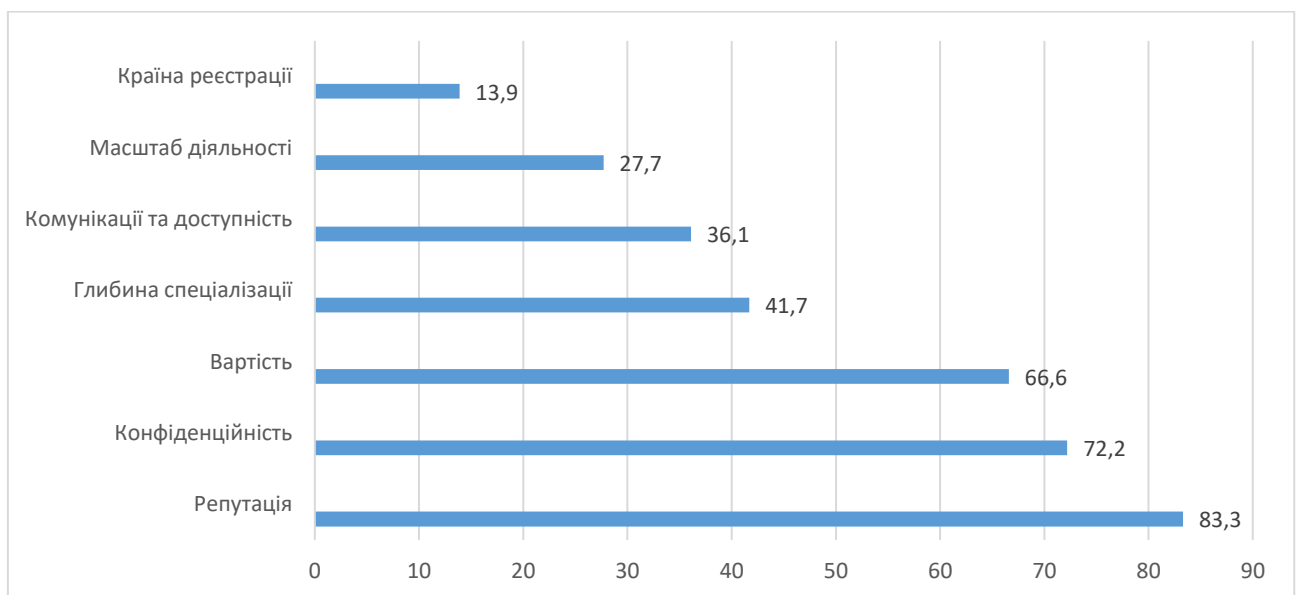


Рис. 2.10. Питома вага респондентів за внесенням певного критерію до переліку, що використовується для вибору надавача юридичних послуг, %

«конфіденційність» зайняв високу позицію завдяки небажанню більшості клієнтів виставляти на загал проблеми, з якими вони звертаються до юристів, оскільки наявність останніх може негативно вплинути на імідж замовника та повернути до нього зайву увагу сторонніх осіб (фірм, державних установ і т. і.). Юридичні послуги в усі часи були недешевим задоволенням, тому їх вартість є досить чутливим аргументом вибору надавача, та як рівень фінансових можливостей потенційних одержувачів значно різняться. Враховуючи досить розмиту методику ціноутворення останнім потрібно мати уявлення про структуру вартості та що саме вони одержать в результаті. Важливо також мати зручні та надійні комунікації між замовником та одержувачем послуг, що сприятиме кращому взаєморозумінню між ними, оперативному обміну інформацією. В значній кількості випадків юридична допомога може знадобитися в будь-який час доби, тому наявність можливості її одержання високо цінується респондентами. Масштаб юридичної фірми, з якою передбачається співпраця залежить від потреб замовника. Крупні фірми мають у своєму розпорядженні більше юристів, що спеціалізуються на окремих проблемах, а тому надають ширший спектр послуг. Проте, менші організації, за рівних умов, як правило забезпечують більш індивідуальний підхід. Критерій «країна реєстрації» є суттєвим для іноземних господарюючих суб'єктів на території України та національних фірм, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. В даному контексті міжнародні юридичні компанії мають представництва у різних країнах, що полегшує їм надання послуг клієнтам, оскільки їх фахівці знайомі з особливостями юриспруденції в них. Крім того, це великі фірми, що мають потужний досвідчений кадровий та матеріальний ресурс, що недоступно національним надавачам послуг.

Єдиним критерієм з вище наведених у розрізі категорій опитуваних (юридичні та фізичні особи), думка стосовно якого співпала є «репутація», щодо інших пріоритетність має різний вигляд (рис. 2.11.-2.12). Крім того, ряд позицій для пересічних громадян взагалі не мають сенсу, а саме «масштаб діяльності» та «глибина спеціалізації». Фізичні особи, що мають значні фінансові ресурси,

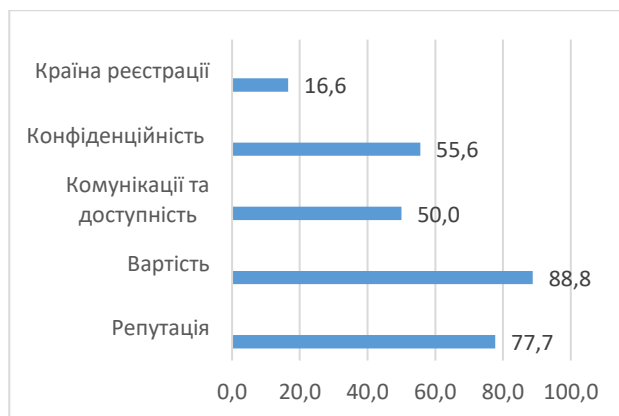


Рис. 2.11. Питома вага фізичних осіб, які вважають певний критерій доцільним при виборі надавача юридичних послуг

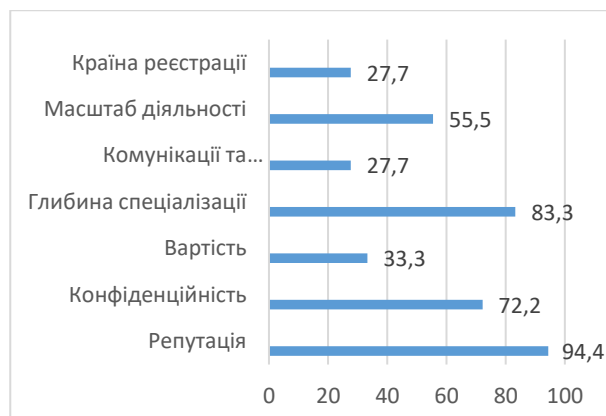


Рис. 2.12. Питома вага юридичних осіб, які вважають певний критерій доцільним при виборі надавача юридичних послуг

які дозволяють їм подорожувати та мати об'єкти нерухомості за кордоном, відмічають схильність мати справу крім вітчизняних фахівців із професіоналами, що володіють особливостями юриспруденції країн, що їх цікавлять. За усередненими показниками фізичні особи проявляють більшу чутливість до цінового чиннику ніж юридичні. Як результат переважна більшість перших, в більшості випадків, співпрацює з юристами-одинаками, що спеціалізуються на одній-двох практиках, регіональні фірми та громадські організації воліють мати справу з юридичними бюро, що працюють в межах України, натомість іноземні компанії та вітчизняні суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності звертаються за допомогою до міжнародних. Дві останніх категорії надавачів послуг можуть запропонувати одержувачам комплексний підхід в обслуговуванні, що дає можливість мінімізувати господарюючим суб'єктам кількість контактів не лише у правовому сегменті, а й подекуди інших, наприклад аудиті та бухгалтерському обліку. Також, на їх думку, спеціаліст, навіть добре підготовлений та з великим практичним досвідом не може однаково бути професійним в кожній галузі права, тому краще мати справу з конгломератом фахівців вузького спрямування, що знаходяться під однією «парасолькою».

Аналіз відповідей респондентів на запитання «Які джерела інформації на Вашу думку доцільно використати для пошуку надавача юридичних послуг?» виявив наступні варіанти відповідей (рис. 2.13): рекомендації близьких,

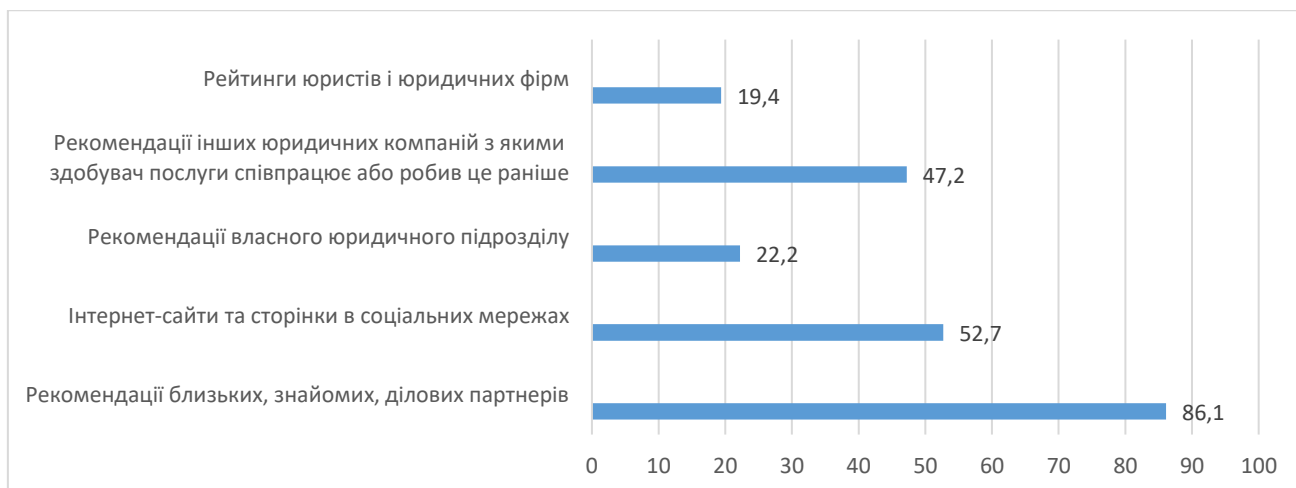


Рис. 2.13. Популярність джерел одержання інформації про потенційного надавача юридичних послуг у респондентів, %

знайомих, ділових партнерів; інтернет-сайти та сторінки в соціальних мережах юристів (фізичних і юридичних осіб); рекомендації власного юридичного підрозділу (за умови наявності); рекомендації інших юридичних компаній з якими здобувач послуги співпрацює або робив це раніше; рейтинги юристів і юридичних фірм.

Найбільш популярною відповіддю в опитаних виявився особистісний канал, що передбачає одержання поради від знайомих осіб, які вже мали досвід вирішення даної проблеми. Частково це пов'язано з тим, що практично всі фізичні особи вказали, що саме таким чином вони здійснюватимуть пошук. Крім того, частина з них (переважно віком до 40 років) намагатиметься одержати інформацію шляхом використання пошукових систем в мережі інтернет для моніторингу сайтів потенційних партнерів. Респонденти з юридичних осіб, що мають в організаційній структурі профільний підрозділ (посаду) зазначили, що консультуються стосовно даного питання з ними, навіть більше – доручають їм підібрати потенційних кандидатів. Така ситуація в них виникає у випадку коли є потреба організації в нетиповій дії, а наявний кадровий ресурс є некомпетентним у даній практиці. Всі опитувані, що вже зверталися за послугами до вузькоспеціалізованих юристів та мають позитивний досвід співпраці з ними заснований на довірі та повазі, вказують що їх також розглядають в якості джерела інформації. Спільним для всіх респондентів є думка, що в такому

питанні як пошук юридичного помічника потрібно акумулювати якомога більше відомостей з використанням усіх доступних можливостей.

Практично всі респонденти на момент опитування або одержують правові послуги або мали такий досвід, тому наступне питання було пов'язано з тим чи доводилося їм у процесі вирішення проблеми змінювати надавача послуги і за яких обставин. З 36 опитаних 13 заявили, що мають подібний досвід. В якості причин було озвучено наступні (рис. 2.14): затягування у часі надання послуги,

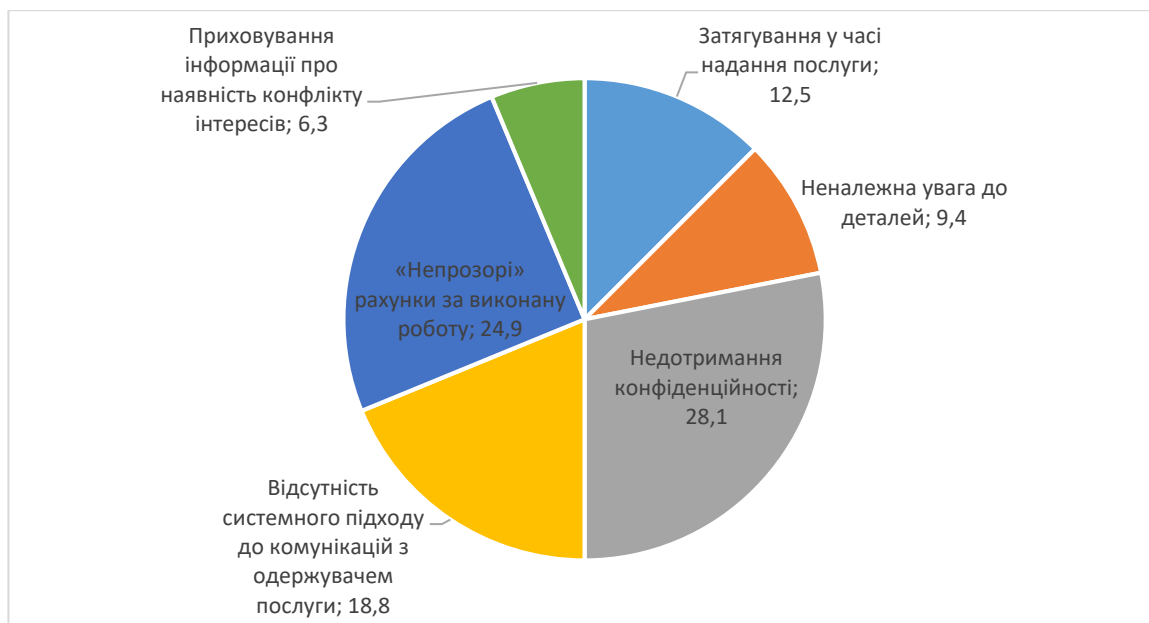


Рис. 2.14. Питова вага причин через які одержувачі послуг змінюють їх надавачів у процесі вирішення проблеми, %

неналежна увага до деталей, недотримання конфіденційності, відсутність системного підходу до комунікацій з одержувачем послуги, «непрозорі» рахунки за виконану роботу, приховування інформації про наявність конфлікту інтересів. Також вони зазначають, що у більшості випадків такі рішення приймалися через сукупність декількох факторів. Наприклад, затягування виконавцем необґрунтовано термінів надання послуги призводило до появи додаткових рахунків (за умови погодинної оплати або ж додавання додаткових дій), що призводило до здорожчання послуги. Представники фірм, що мають власний юридичний персонал, як правило, проводять аналіз якості одержаної ззовні послуги, використовуючи оцінку для прийняття рішення стосовно можливої подальшої співпраці в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Український ринок юридичних послуг витримав удар нанесений по ньому війною, пристосувався до нових реалій та намагається розвиватися. На даний час ці спроби носять дещо хаотичний характер, оскільки учасники ринку роблять лише перші кроки в напрямі підлаштування до нових трендів, контури яких ще остаточно не сформовано. Допомогти їм в цьому може маркетингова діяльність, що буде ефективною у реалізації всіх її функцій. Оскільки даний напрям є вже неновим для юридичних фірм (юристів-одинаків) нами було проведено опитування з метою оцінки розвитку окремих функціональних складових маркетингу в них та визначення найбільш проблемних позицій.

В якості експертів було задіяно представників ЮФ (10 осіб), фізичних осіб-підприємців у сфері юридичних послуг (10 осіб), а також викладачів правових дисциплін Національного авіаційного університету та Уманського національного університету садівництва (8 осіб). Їм було запропоновано оцінити за 10 бальною шкалою стан розвитку окремих аспектів маркетингової діяльності в надавачів юридичних послуг, як фірм так і фізичних осіб, незалежно від того мають вони власного маркетолога, користуються послугами консалтингових фірм чи реалізують їх самостійно. Експертизі підлягали наступні позиції: відповідність портфелю послуг, що надаються попиту з боку клієнтів; зрозумілість підходів до ціноутворення та відповідність їх світовим трендам; доступність послуг; використання потенціалу інструментів маркетингових комунікацій для просування продуктів у розрізі їх традиційної групи та тих, що реалізуються в он-лайн середовищі; дослідження ринку; маркетингове стратегічне планування.

Згідно одержаних результатів (рис. 3.1) трьома найменш розвинутими позиціями виявилися: маркетингове планування; комплексне дослідження ринку та розкриття потенціалу діджитал-інструментів просування юридичних продуктів, до останніх ми відносимо: веб-сайт надавача послуг, SEO його просування, контекстну рекламу, SMM, форуми та ін. Схожі результати нами

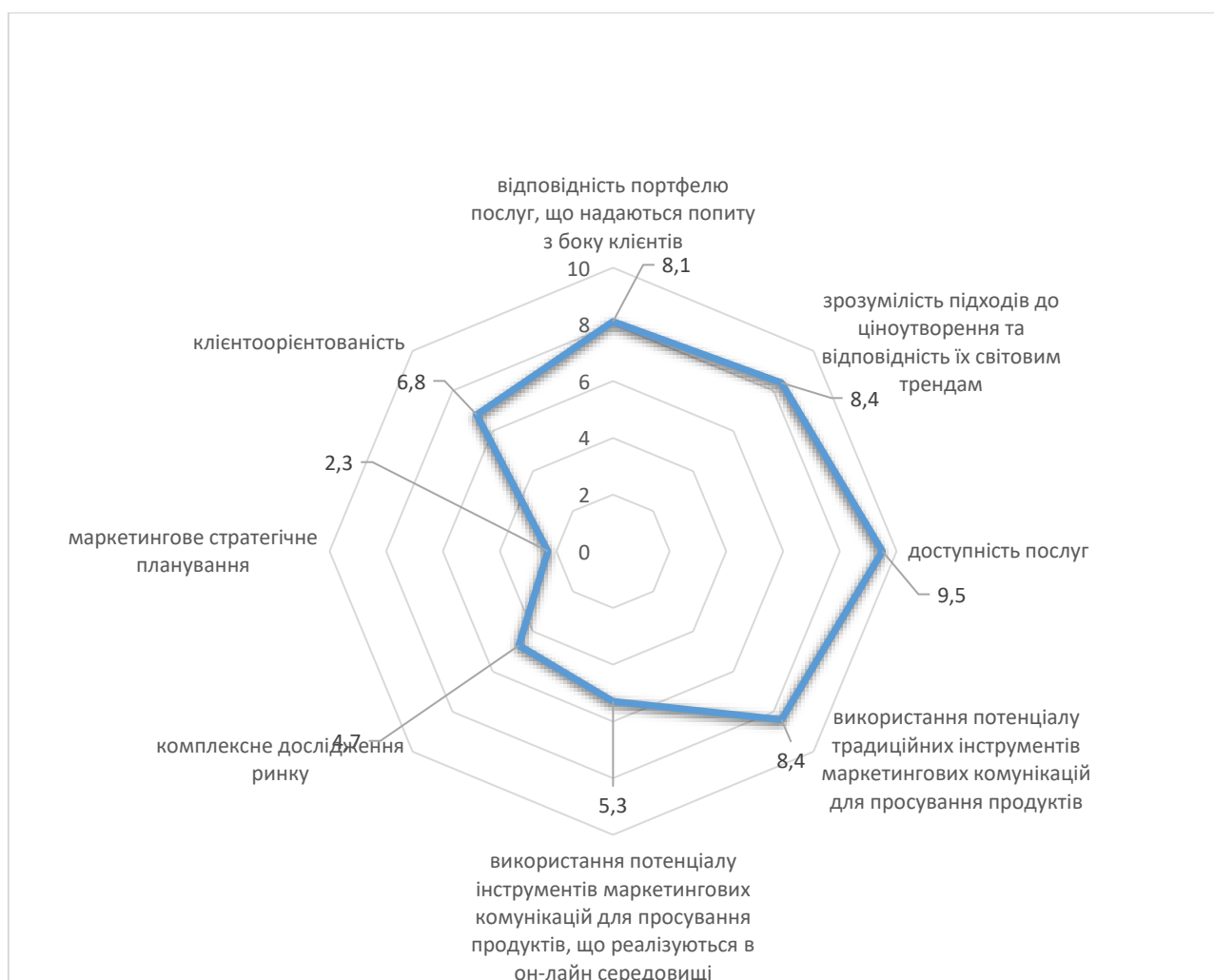


Рис. 3.1. Експертна оцінка розвитку окремих напрямів маркетингу в діяльності суб'єктів ринку (надавачів) юридичних послуг, балів

було частково одержано і в підрозділі 2.2. Отже, на нашу думку, внесення пропозицій щодо вдосконалення проблемних напрямів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності середньостатистичного надавача юридичних послуг.

Характерною особливістю виявлених проблемних позицій є потреба в послугах професійних маркетологів, які розуміються на специфіці досліджуваного ринку. Зрозуміло, що ввести таку посаду в свій штатний розпис можуть лише ЮФ, що мають персонал за основним спрямуванням діяльності 10 і більше осіб та надають послуги не менше ніж в трьох видах практик (за даними ресурсів із пошуку працівників середньомісячна заробітна плата таких працівників у 2022 році коливалася в діапазоні 30-50 тис. грн в залежності від

регіону). Дрібним фірмам та юристам-одинакам економічно вигідно залучати до співпраці консалтингові організації або фахівців-підприємців. В Україні функціонує їх достатня кількість, проте, лише декілька з них мають успішні кейси розробки маркетингової стратегії та маркетингового плану для юридичних практик. Ще одним напрямом є підвищення маркетингової грамотності юристів. Здійснюється, це як правило, через участь у різноманітних тренінгах та семінарах. Реалізація таких проектів сприяє забезпеченню кращого розуміння з їх сторони потреб і запитів клієнтів [39].

Багато юридичних фірм концентруються на наданні юридичних послуг і не приділяють достатньо уваги їх маркетингу. Відсутність відповідної стратегії та належного просування може призвести до обмеженого потоку клієнтів. Крім того, спостерігається ситуація, коли лише незначна кількість ЮФ розробляє плани розвитку бізнесу, а їх маркетингову складову – взагалі одиниці. Експерти в галузі маркетингу здатні допомогти суб'єктам юридичного ринку розробити ефективний план їх маркетингової діяльності, який, у тому чи іншому вигляді, повинен включати наступні складові:

- розробку маркетингової стратегії, що базується на детальному аналізі зовнішнього макро- і мікросередовища функціонування ЮФ та оцінці власних внутрішніх можливостей;
- здійснення позиціонування фірми та її продуктів на профільному ринку;
- визначення точок паритету та точок диференціації на ринку;
- оптимізацію комплексу маркетингу в розрізі його складових з орієнтацією на концепцію 8 P (Product, Price, Place, Promotion, People, Partners, Processes, Performance).

Маркетинг та маркетингові стратегії постійно змінюються і успішні юридичні фірми мають бути обізнані щодо нових тенденцій та ефективних методів просування. Відсутність адаптації до нових маркетингових підходів може обмежити здатність фірми залучати нових клієнтів. Оскільки протягом першого року війни плановий горизонт зменшився до тактичного рівня (2-3 місяці) на даний час його уже доцільно збільшити до 1 року, ба навіть більше –

намітити стратегічні цілі хоч і без деталізації заходів з їх досягнення та накладання часових рамок. Таким чином ми рекомендуємо, станом на початок кожного календарного року, надавачу юридичних послуг переглядати план розвитку бізнесу із врахуванням ситуації, що склалася в зовнішньому макро- та мікросередовищі. В даному документі доцільно зазначити цілі та завдання на визначений термін, алгоритм та інструменти їх досягнення, а також відповідальних за кожний напрямок. Стосовно останнього, за наявності в юридичній компанії маркетолога саме він виконує дану функцію, в противному випадку – цей обов’язок лягає на власника/керівника бізнесу або ж його асистента.

Фахівці відмічають, що при плануванні важливо правильно організувати виведення нових продуктів на ринок та підтримку вже присутніх там. Так, практичний досвід функціонування ЮФ в даному аспекті свідчить, що багато із них концентрують увагу на створенні продукту та недостатньо часу приділяють стратегії і тактиці роботи на ринку. Зустрічаються непоодинокі випадки коли вони навіть не намагаються розрахувати бюджет просування, сподіваючись на унікальність послуги та свою репутацію, але забуваючи про високий рівень конкуренції [40]. Враховуючи, що практично всі суб’єкти роблять бюджетування своєї діяльності на календарний рік то такого ж підходу доцільно притримуватися і стосовно розрахунку ресурсів під конкретну програму. Отже, станом на кінець року, що передує початку реалізації плану, менеджмент/власник бізнесу повинен мати відповідь на наступні питання:

- яка ціль повинна бути досягнута в процесі реалізації розробленого документу та яким чином відбуватиметься оцінювання досягнутого результату;
- яких юридичних чи фізичних осіб ми бажаємо залучити до співпраці (доцільно навести найменування конкретних бажаних клієнтів із вказівкою галузі та сегменту правовідносин);
- яким чином передбачається здійснення комунікацій з цільовими аудиторіями та їх формат (он-лайн/оф-лайн) у розрізі кожного інструменту, витрати (помісячного/поквартально), хто відповідає за ефективність

використання і збір показників для аналізу;

- які онлайн-канали необхідно створити, розвинути або модернізувати (як правило традиційні інструменти комунікацій використовуються юристами досить давно, а отже там є відповідні напрацювання, традиції і т.д.) – чи підтримує корпоративний сайт і лендінги той функціонал, який буде необхідний. Серед ЮФ часто зустрічається ситуація коли інформаційне наповнення та естетичний вигляд сайту справляє хороше враження проте закладені в нього можливості щодо просування в мережі Інтернет є досить обмеженими. Фахівці радять щороку проводити SEO-оптимізацію і т.д. оскільки розвиток веб-технологій та алгоритмів пошукових систем не стоїть на місці;

- хто буде генерувати контент і відповідати за ефективність digital-комунікацій (загальновідомо, що соціальні мережі та месенджери – здатні забезпечити генерацію цільового трафіку на достатньо високому рівні);

- хто відповідає за збір, узагальнення та опрацювання вхідної інформації, щоб менеджмент ЮФ міг скласти уявлення про стан реалізації плану її розвитку на певному часовому етапі;

- хто є Вашими конкурентами і в яких сферах вони випереджають. На першому етапі здійсніть швидкий он-лайн пошук за спеціалізацією та географічною ознакою; на другому – проаналізуйте їхні послуги (що саме вони пропонують клієнтам) та як вони співвідносяться з Вашими; на третьому – проаналізуйте сильні і слабкі сторони конкурентів та визначте за рахунок чого здатні одержати перевагу; на четвертому – оцініть їх стратегії та підходи до ціноутворення [41]. Після завершення аналізу визначте свою конкурентну позицію, встановивши, що Ви пропонуєте, що є унікальним для Вашої ніші;

- який бюджет необхідний на реалізацію плану просування (загальний обсяг, приблизна структура, джерела фінансування і т.і.).

Успішне виконання маркетингових планів у значній мірі залежить від правильної оцінки потреби в інвестиціях. Їх розмір на ринку юридичних послуг визначається наступними чинниками :

- практики чи сегменту, на розвиток яких вони спрямовуються;

- показників прибутковості фірми/практики;
- розміру щорічної виручки від продажів послуг;
- типу потенційних клієнтів (фізичні чи юридичні особи) та їхньої географії;
- кількості та можливостей конкурентів;
- активності конкурентів у маркетингових діях;
- цілей маркетингових ініціатив – кінцеві споживачі чи рекомендодавці;
- усередньої тривалості маркетингового циклу;
- усередненої ціни обслуговування 1 справи, яку платить клієнт;
- тривалості життєвого циклу клієнта у фірмі [42].

Затверджуючи план розвитку, важливо переконатися в його реалістичності, здійсненності та розумінні співробітниками компанії тактики його виконання. Якщо у виконавців є пропозиції, заперечення, зауваження то їх краще обумовити на старті і зафіксувати в протоколі до плану. Ми погоджуємося з експертами, що за умови його успішної реалізації юридична фірма отримає можливість вирішити наступні завдання [31]:

- *Збільшення лідів та залучення нових клієнтів.* Маркетинг допомагає залучати нових клієнтів до юридичної фірми, через підвищення обізнаності про фірму серед цільової аудиторії, встановлення позитивного іміджу бренду, розробки ефективних маркетингових стратегій та каналів просування.

- *Підтримка існуючих клієнтів.* Маркетинг допомагає забезпечити задоволення та лояльність існуючих клієнтів шляхом надання додаткових послуг, забезпечення регулярного контакту, надійної комунікації та інших маркетингових зусиль, щоб підтримати довгострокові відносини з клієнтами.

- *Побудова репутації та авторитету.* Маркетинг допомагає юридичній фірмі здобувати сильну репутацію та авторитет у своїй галузі.

- *Конкурентні переваги.* Маркетинг надає конкурентні переваги юридичній фірмі, особливо в умовах високої конкуренції, оскільки ефективна маркетингова стратегія дозволяє виділятися серед конкурентів, привертати увагу цільової аудиторії та забезпечувати перевагу при виборі юридичних послуг потенційними клієнтами.

- *Розвиток бізнесу.* Маркетинг допомагає юридичній фірмі розширювати свій бізнес та збільшувати обсяги роботи. Успішна юридична фірма з професійним маркетингом має можливість зростати за рахунок нових послуг, встановлення партнерських відносин, залучення у штат відомих та ефективних юристів, розширення географічної присутності та інших стратегій залучення нових можливостей.

Маркетингові дослідження є одним із ключових елементів, що допомагає фірмі, в тому числі і юридичній, провести комплексне вивчення ринку, а отже вибудувати стратегію продажів та спілкування з клієнтами. Вони покликані надати менеджменту підприємства всю необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, а постійні соціальні, політичні й економічні виклики лише збільшують цю потребу. Основними об'єктами для дослідження виступають [43]: власне послуга, її споживачі та конкуренти. Провести дану роботу може як власний маркетолог так і стороння спеціалізована фірма. В першому випадку вартість робіт буде значно меншою, а конфіденційність стосовно одержаного результату вищою у порівнянні з другим. Перевагою останнього є ймовірність більш якісного збору та аналізу інформації, через наявність команди високоякісних вузькопрофільних фахівців. Вибір однієї із наведених альтернатив буде залежати від фінансового стану ЮФ, наявності фахівця відповідного профілю, цілей дослідження.

Оскільки на ринку юридичних послуг точкою фокуса є клієнт зі своїми потребами будь-якому господарюючому суб'єкту життєвонеобхідно скласти його портрет (мається на увазі образ реального покупця, якому потрібний продукт компанії для вирішення проблеми). Вирішення даного завдання дозволить господарюючому суб'єкту зрозуміти обсяг своєї цільової аудиторії та знайти можливості його нарощування; персоналізувати продукт, а також методи просування і комунікації з клієнтами; спрогнозувати результати запланованих маркетингових активностей. До даних на основі яких відбувається робота над портретом клієнта наступні: стать, вік, професія, інтереси, захоплення, сімейний стан, наявність дітей, юридична послуга з якою взаємодіє, життєві цілі і

цінності, канали взаємодії з ЮФ, купівельна поведінка та ін. В залежності від продукту, стосовно якого визначається типовий його покупець, беруться лише необхідні метрики. Крім того, наявність додаткової інформації може допомогти віднайти нові точки для співпраці.

Важливим аспектом діяльності ЮФ у сфері маркетингових досліджень є також вивчення задоволеності та лояльності діючих клієнтів. Фахівці відзначають, що хоч одержати нового клієнта заманливо, проте слід знати, що утримання тих, які вже зверталися до компанії обходиться їй у 4-6 разів дешевше. З тими які мають позитивний досвід працювати легко, оскільки вони, скоріш за все, за потреби звернуться до ЮФ повторно та ще й будуть радити її своїм знайомим, партнерам і т.д. Складніше з аудиторією яку представляють клієнти з негативним досвідом співпраці. Тут необхідно спочатку вияснити причини та чинники, що призвели до такого стану речей, а вже потім здійснювати кроки з налагодження відносин. Часом це дешевше, ніж знайти потенційного нового клієнта і вибудувати з ним відносини з нуля. Подальші дії компанії вже залежать від результатів проведених робіт.

Маркетологи, які представляють ринок юридичних послуг, пропонують ряд порад, що можуть зменшити ризики втрати клієнтів, а також збільшити попит на свої послуги. Вони є наступними [44]:

1. Періодично проводьте опитування діючих клієнтів щодо їх оцінки якості одержаних послуг та інших аспектів співпраці. Одержані результати доцільно оформляти у вигляді звітів та накопичувати їх для подальшого аналізу.
2. Намагайтесь підтримувати доброзичливі ділові стосунки з клієнтами в процесі співпраці з ними, оскільки даний аспект відіграє вагому роль при формуванні репутаційних характеристик.
3. Застосовуйте прозорі та гнучкі схеми нарахування вартості наданих послуг, а також пояснюйте, за потреби, свої дії клієнтам. Особливо важливим це є в умовах складної економічної ситуації в Україні, що змушує більшість одержувачів прискіпливо відноситись до розміру понесених витрат.
4. Розширюйте географію надання послуг не лише в Україні, а й на території

інших держав. Тут мова йде не лише власні філії, а й про формування мережі ділових партнерів, що виявлятимуть готовність представляти інтереси вашого клієнта. Особливої актуальності дана рекомендація набула під час війни, що спричинила релокацію бізнесу та значні міграційні процеси як в середині країни так і за її межі.

5. Намагайтесь зрозуміти реальні потреби клієнтів і вникнути в суть їх діяльності (сфера бізнесу/професія) та стежте за змінами на відповідних ринках. Намагайтесь діяти на випередження потреб клієнта : пропонуйте вирішення його можливої проблеми ще до того, як він виступить з такою ініціативою. Такі прояви позитивно вплинуть на вашу репутацію та підтвердять високий професійний рівень.

6. Звертайте увагу на оперативність надання послуг.

Комплексне вивчення ринку юридичних послуг з точки зору маркетингу дозволить конкретному його суб'єкту прогнозувати появу попиту на певні продукти, а отже забезпечить час на підготовку. Коли підуть перші звернення від клієнтів така ЮФ буде піонером у їх наданні, а отже отримає конкурентні переваги. Крім того, доцільно періодично тестувати продукти, що фактично надаються компанією за такою послідовністю етапів: визначення об'єкту дослідження; постановка мети та завдань тестування; формування чітких критеріїв вирішення або не вирішення кожного із завдань; розробка плану дослідження, щоб не відхилятися від сценарію роботи з користувачем; розподіл ролей, вибір модератора та інших учасників; підбір учасників за критерієм відповідності портрету клієнта; проведення маркетингових досліджень; обговорення продукту з учасниками; визначення проблемних моментів, їх оцінка та надання рекомендацій щодо усунення. По завершенню останнього етапу робимо висновки та, за потреби, розробляємо стратегію вдосконалення послуги.

Знання сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє окремій ЮФ правильно позиціонувати бренд, вносити корективи в стратегію розвитку або ж взагалі розширити пакет послуг, що надаються. Дослідники ринку юридичних послуг та його суб'єктів рекомендують досліджувати конкурентоспроможність

компанії у короткостроковій та довгостроковій перспективі. В першому випадку мова йде про експрес-діагностику поточної конкурентної ситуації та проблемних моментів (проводиться, як правило, персоналом ЮФ), в другому – дослідження, що охоплює усі напрями роботи фірми і дає можливість сформулювати системне уявлення про її економічний стан, основних конкурентів, дає довгостроковий прогноз розвитку ЮФ і юридичного бізнесу в цілому, формулює стратегії розвитку компанії та забезпечення конкурентоспроможності [45] (в більшості випадків проводиться незалежними консалтинговими фірмами, оскільки потребує значних витрат часу, великих обсягів інформації та спеціальних навичок).

Як в першому так і в другому випадку допомогти в проведенні подібних досліджень можуть наступні джерела походження інформації:

- спеціалізовані програмні продукти, використання яких практикують юридичні фірми іноземного походження. До них ми можемо віднести Capital IQ, Nexis®, Mergermarket Intellegence. Перший пропонує [46] фінансову інформацію та аналітичні послуги для інвестиційних компаній, банків, корпорацій, консалтингових фірм і університетів по всьому світу; дозволяє аналізувати стан компанії на ринку, будувати фінансові моделі і виконувати інші фінансові завдання. Другий [46] – є глобальним постачальником інформаційних та аналітичних рішень для бізнесу в галузях міжнародного права, економічної безпеки та управління ризиками, маркетингу і PR, захисту інтелектуальної власності, доступний в режимі он-лайн. Третій [13] – розміщує детальні аналітичні статті щодо M&A проектів, що плануються або про які говорять навіть на рівні чуток. Являє собою комплексну глобальну базу M&A з історичним аналізом кожної угоди, велику мережу спеціалізованих журналістів та надсилає мобільні повідомлення про події на ринку M&A.

- бази даних юридичних та консалтингових компаній. Вони є внутрішніми (наприклад, CRM-система, що містить відомості про завершені проекти, клієнтів, співробітників та інше) та зовнішніми (база пошуку LinkedIn, бази державних установ, бази судових рішень та ін.);

•результати due diligence (юридичного аудиту) – всебічного дослідження діяльності компанії, її фінансового стану та позицій на ринку. Його головна мета – формування незалежної об'єктивної думки про достовірність фінансової інформації, правильність оформлення всіх документів компанії на предмет їх відповідності вимогам законодавства та внутрішнім правилам, у тому числі при поданні податкової та статистичної звітності.

Оцінити конкурентоспроможність окремої юридичної фірми досить тяжко, оскільки в практичному аспекті проведення досліджень, переважна більшість фактологічної інформації є недоступною або ж має обмежений доступ. Реальна можливість вирішення питання – залучення до процесу незалежних експертів юридичного ринку, що мають доступ до вище зазначених відомостей. Проте не дивлячись на всі труднощі моніторинг конкурентоспроможності компанії є необхідною передумовою її подальшого ефективного функціонування.

Суб'єкти українського ринку юридичних послуг активно освоюють онлайн-середовище. Під час пандемії компанії, що надавали їх, змушені були проводити онлайн-консультації для клієнтів, хоч до цього орієнтувалися на оф-лайн формат. Останні також стали активніше використовувати інтернет ресурси та соціальні мережі для пошуку потенційних надавачів необхідних продуктів. Це продемонструвало потребу для юристів у розвитку власних діджитал-ресурсів (веб-сайт, сторінки у соціальних мережах та ін.) для боротьби за клієнта, що і відбулося. Проте в подальшому виявилось, що їх потрібно не лише просто мати, а й активно просувати. Так, на початковому етапі коли онлайн-комунікації лише формувалися і середовище ще немало ознак високого рівня конкуренції фірми, що були першими на даному шляху одержали відповідні преференції. Проте по мірі насичення вони почали одержувати все гірші результати, а проведений в подальшому аналіз вказав на необхідність певних дій, що дозволили б і в подальшому тримати високу планку. Причому такі дії потребують як часу так і відповідного професійного рівня.

Сьогодні веб-сайти є своєрідною цифровою візитівкою юридичної компанії, де потенційний клієнт може одержати розгорнуті відомості про неї.

Для того, щоб він став ефективним рекламним інструментом на ньому в першу чергу повинні бути опрацьовані наступні позиції (мінімальні вимоги): сторінки з описом послуг; документи, що підтверджують компетентність співробітників та авторитетність компанії; контактна інформація; форма зворотного зв'язку; відгуки клієнтів. Слід також відмітити, що великі ЮФ як правило повинні мати повноцінний корпоративний сайт, а дрібні – можуть обмежитися його односторінковою версією. Щоб досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції фахівці рекомендують звернути увагу господарюючим суб'єктам на наступні характеристики успішних ресурсів: надають більше корисної інформації, ніж їх конкуренти; періодично оптимізуються для локального пошуку; здійснюється постійний пошук можливостей розширення кількості запитів, за якими просувається ресурс; опрацьовуються параметри юзабіліті; звертається увага на мобільну адаптацію.

Таким чином, наступний крок пов'язаний вже із просуванням ресурсу пошуковими системами, що є обов'язковим елементом маркетингової стратегії компанії (дослідження показують, що після здійснення пошуку в Google 25 % респондентів спробують вийти на контакт за першими трьома результатами). Такі дії передбачають наступне: дослідження ключових слів, оптимізацію контенту, внутрішню оптимізацію ресурсу, створення якісних зовнішніх посилань та роботу із соціальними мережами. *Реалізація першого напрямку* дозволяє визначити, які запити використовують потенційні клієнти, коли вони шукають надавача юридичних послуг в Інтернеті. З цією метою використовують такі інструменти, як Google Keyword Planner або SEMrush, оскільки вони дозволяють дізнатися, які слова та фрази використовуються найчастіше у запитах. Це дає можливість на основі отриманих даних скласти перелік ключових слів та фраз, на які потрібно оптимізувати контент сайту (приклад таких елементів наведено в таблиці 3.1.). Згідно досліджень близько 20 % клієнтів знайшли свого юриста через Інтернет виконавши при цьому базовий пошук (в більшості випадків, на пошук задавалося, наприклад, «найкращий адвокат в Умані» або «адвокат для оформлення спадщини» і.т.д.). Використання

Таблиця 3.1

Приклади ключових слів для просування юридичних послуг [49]

КЛЮЧОВІ СЛОВА	ОПИС
Юридичні послуги	Загальний термін, що описує всі види юридичних послуг, які можуть бути запропоновані клієнтам.
Юридична консультація	Ключові слова, пов'язані з консультаційними послугами, такими як юридичні консультації щодо договорів, податків і т.д.
Адвокатські послуги	Ключові слова, пов'язані з послугами адвоката, такими як подання інтересів клієнта в суді, складання документів і т.д.
Вирішення суперечок	Ключові слова, пов'язані з послугами з вирішення різних юридичних спорів, включаючи сімейні, податкові, комерційні та інші.
Нерухомість	Ключові слова, пов'язані з послугами юридичного супроводу угод з нерухомістю, включаючи купівлю, продаж, оренду і т.д.
Корпоративні послуги	Ключові слова, пов'язані з юридичними послугами бізнесу, такі як реєстрація компаній, супровід угод, податкове планування і т.д.

потенційними клієнтами тих чи інших пошукових слів дасть ЮФ скласти уявлення про їх поточні потреби, а також актуальність тих чи інших юридичних продуктів на ринку. Наступним логічним етапом є здійснення заходів із *оптимізації контенту*, через розміщення вище визначених ключових слів у заголовках, підзаголовках та різних матеріалах. Проте такі дії слід проводити обдуманно, щоб це не позначилося негативно на ранжируванні сайту. Періодичне оновлення контенту, через короткі проміжки часу, допомагає пошуковим системам віднести сайт до категорії таких, що активно використовуються, а отже і підвищити його рейтинг. Процес *внутрішньої оптимізації сайту* стосується наступних категорій : структура сайту (повинен мати чітку та зрозумілу структуру, що дозволяє користувачам легко знайти потрібну їм інформацію), URL-адреси сторінок (повинні бути зрозумілими та містити ключові слова, пов'язані з вмістом сторінки), мета-теги (дані, які допомагають пошуковим системам зрозуміти зміст сторінки, тому вони повинні бути унікальними та привабливими) та карта сайту (дозволяє пошуковим системам зрозуміти структуру сайту та знайти всі його сторінки, отже має бути доступна для них та користувачів). *Створення якісних зовнішніх посилань*, тобто таких, що розміщені на інших платформах, є важливим аспектом просування сайту, оскільки спостерігається залежність – чим більше якісних зовнішніх посилань є, тим вища ймовірність того, що сайт ранжуватиметься вище в пошуковій видачі. Проте,

важливим моментом є якість та релевантність посилань, тому недоцільно використовувати їх низькоякісні варіанти або купити на інших сайтах, оскільки це може призвести до прямопротилежного результату. *Соціальні мережі* можуть допомогти залучити більше клієнтів та збільшити трафік сайту, оскільки пошукові системи враховують активність компанії в них під час ранжирування. Таким чином, доцільно створити акаунти в соціальних мережах та активно використовувати їх для просування своїх юридичних послуг. Одна з позитивних сторін SEO полягає в тому, що можна виміряти свої результати за допомогою аналітики. Найбільш успішні компанії орієнтуються на дані і використовують одержані результати для розуміння своєї діяльності, особливо коли йдеться про будь-які маркетингові ініціативи та дії в мережі.

Спеціалісти в галузі діджитал-комунікацій рекомендують на сайті вести блог, оскільки платформи, що мають його отримують на 55% більше веб-трафіку і на 70% потенційних клієнтів, ніж ті, у яких його немає. В ньому доцільно розміщувати матеріали, які б були цікаві Вашій цільовій аудиторії, а подавати їх краще у вигляді консультації. Із кожним доданим матеріалом буде підвищуватися довіра до юриста. Можна також додати також інформацію про важливі новини у вашій юридичній практиці.

Коли мова йде про новостворений сайт одним із інструментів, що може сприяти швидкому залученню трафіку є контекстна реклама. Перевага її у порівнянні з іншими видами рекламних оголошень полягає в тому, що її можна налаштувати на чітко визначену, за певною ознакою (місце перебування, вік, стать, інтереси), цільову аудиторію. Крім цього, можна налаштувати показ оголошень на тематичних ресурсах, тоді охоплення цільової аудиторії зросте в рази.

На відміну від компаній приватному юристу, не варто розробляти веб-сайт, йому доцільно акцентувати увагу, щодо пошуку клієнтів на створенні облікового запису в соціальних мережах. На ньому можна поширювати інформацію про нові проекти, особливості своєї роботи, також у Facebook та Instagram є можливість відповідати на коментарі, що підвищує довіру аудиторії. Для

утримання уваги фахівці рекомендують чергувати інформаційні пости та ті, що продають. При цьому, збільшити кількість підписників можна за допомогою таргетованої реклами.

Популярними майданчиками де з однаковим успіхом може про себе заявити як корпоративний так і приватний надавач юридичних послуг є YouTube та форуми. Ефективність як першого так і другого варіанту в значній мірі залежить від дотримання принципу періодичності. Так, регулярна публікація відеороликів в YouTube дозволить підвищити впізнаваність фахівців/фахівця та сформувати почуття довіри до себе, як професійних спеціаліста, з тих або інших питань. Стосовно форумів то вихід на них юристів корисний тим, що вони можуть, з одного боку, дати кваліфіковану пораду, тобто продемонструвати певні соціальні дії, а з іншого – наголосити на своїй компетентності та запропонувати зацікавленим співрозмовникам продовжити спілкування в приватному порядку.

Отже, переведення вище зазначених рекомендацій в практичну площину суб'єктами юридичного ринку дозволить їм вдосконалити «вузькі місця» в їх маркетинговій діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності і стабільному розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. Маркетингом юридичних послуг є дії фізичних та юридичних осіб спрямовані на розробку, просування та надання відповідних послуг, що базуються на специфічних потребах клієнтів, а також передбачають формування довірливих відносин між обома сторонами як основи для подальшої співпраці. Він має специфічні риси, що з одного боку є характерними для послуг в цілому, а з іншого – залежать від сфери в якій вони надаються. Стосовно комплексу маркетингу – в більшості випадків використовується варіант із такими елементами, як Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence, Public relation, Power. Серед наведених складових маркетингу-мікс ключовою на даному ринку є комунікаційна.

2. Обсяг ринку юридичних послуг, протягом досліджуваного періоду, коливався на позначці близько 10 млрд. грн. Фахівці відмічають значні потенційні можливості для його подальшого зростання. Послуги надають, як приватні так і юридичні особи, що сприяє розвитку конкуренції, але з іншого боку ринок можна охарактеризувати як закритий, що пов'язано з ключовим аспектом ведення бізнесу – репуацією надавача послуг. Левова частка останніх має реєстрацію у м. Київ, значна кількість представляє міста Харків, Одеса, Дніпро та Львові. ЮФ можна поділити на компанії, що надають послуги категорії «general», нішеві, спеціалізовані компанії-бутики, а також великі компанії-супермаркети. Діапазон цін значно коливається в залежності від конкретної ЮФ, але при цьому враховується обсяг та складність послуги, тривалість часу, що необхідний для надання, ступінь терміновості та інші чинники. При цьому використовуються такі системи оплати: фіксована, фіксована поетапна, погодинна, винагорода за результат, абонентська, комбінована. В 2022 році до першої трійки найбільш затребуваних увійшли судова практика, корпоративне і кримінальне право, а нові тренди пов'язані з міграційним та військовим правом, практикою фіксації та відшкодування воєнних збитків, санкційними провадженнями, захист активів та прав інвесторів.

3. Аналіз зовнішнього середовища ринку юридичних послуг свідчить, що

перспективи зростання такого бізнесу в значній мірі залежатимуть від того наскільки якісно налаштовані маркетингові процеси господарюючого суб'єкта. В багатьох великих ЮФ на сьогодні у штатному розписі присутні маркетологи, проте високий ступінь ефективності використання їх потенціалу носить поодинокий характер. В цілому юридичні компанії намагаються співпрацювати з корпоративними клієнтами, а сегмент «фізичні особи» обслуговують дрібні адвокатські контори та приватні юристи за місцем проживання. Крім того, мають місце дві протилежні практики: перший напрям полягає в тому, що підприємства спеціалізуються на 2-3 практиках; другий – у наданні широкого асортименту послуг, об'єднанні цих послуг в юридичні продукти, а також у вмінні розуміти бізнес свого клієнта і швидко та неординарно підлаштовувати юридичні послуги під конкретний проект. Надання комерційних юридичних відбувається на основі договірних відносин, тому оплата їх відбувається у розмірі зазначеному в контракті. В довоєнний час надавачі юридичних послуг, неохоче йшли на використання механізму знижок з ціни, проте, події 2022 року змусили окремих із них переглянути свою позицію, оскільки це дозволило їм утримати існуючих клієнтів, а отже і продовжити свою господарську діяльність. Більшість ЮФ працює в дистанційному форматі роботи, проте є організації де він носить змішаний характер або навіть повноцінний офісний режим. Традиційні канали маркетингових комунікацій на даному ринку є малоефективними, натомість популярністю користуються виступи і участь у семінарах, форумах, конференціях з цільовими для компанії/юриста темами; реклама в друкованих спеціалізованих ЗМІ: статті, інтерв'ю, коментарі на цільові теми; активне використання соціальних мереж, сайтів ЮФ та інших платформ для роботи в он-лайн середовищі.

4. Рішення про звернення до певної ЮФ або приватного юриста приймається в процесі аналізу групи чинників Найбільш вагомим критерієм при виборі надавача юридичних послуг клієнти вважають його репутацію. Не менш важливими виявилися вартість та конфіденційність співпраці. Ставлення представників бізнесу та громадських організацій з одного боку і фізичних осіб

з іншого до важливості конкретного критерію різниться. Джерелами інформації про потенційного надавача послуг є рекомендації близьких, знайомих, ділових партнерів, власного юридичного підрозділу (за умови наявності), інших юридичних компаній з якими здобувач послуги співпрацює або робив це раніше, а також рейтинги юристів і юридичних фірм, інтернет-сайти та сторінки в соціальних мережах. Основними причинами припинення співпраці з надавачами послуг виявилися недостатня конфіденційність, «непрозорі» рахунки за виконану роботу, відсутність системного підходу до комунікацій з одержувачем послуги.

5. В процесі аналізу маркетингової діяльності суб'єктів ринку юридичних послуг (комерційний сегмент) встановлено, що трьома найменш розвинутими її напрямками є маркетингове планування; комплексне дослідження ринку та розкриття потенціалу діджитал-інструментів просування юридичних продуктів. Ми рекомендуємо, станом на початок кожного календарного року, надавачу юридичних послуг переглядати план розвитку бізнесу із врахуванням ситуації, що склалася в зовнішньому макро- та мікросередовищі. В даному документі доцільно зазначити цілі та завдання на визначений термін, алгоритм та інструменти їх досягнення, а також відповідальних за кожний напрямок. Відсутність адаптації до нових реалій може обмежити здатність фірми залучати нових клієнтів. Запровадження комплексного вивчення ринку юридичних послуг з точки зору маркетингу дозволить конкретному його суб'єкту прогнозувати появу попиту на певні продукти, а отже забезпечить час на підготовку. SEO просування сайту юридичних послуг є одним із ключових елементів маркетингової стратегії юридичних компаній. Оскільки воно допоможе збільшити його видимість та залучити більше клієнтів. Не слід забувати про важливість якісного контенту, оптимізацію внутрішніх елементів сайту, створення якісних зовнішніх посилань та активне використання соціальних мереж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сліпченко С., Кройтор В. Громадянське право України: навчальний посібник. Харків. Еспада, 2000. Ч. 2. 399 с.
2. Школа І.М., Хошуляк О.О. Ознаки юридичної послуги як об'єкта комерційної діяльності // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 2. С. 256-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_2_43
3. Вступ до маркетингу: конспект лекцій [Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.]. Х.: Нац. юрид. акад. України, 2008. 71 с.
4. Шевченко Л. С., Макуха С. М., Марченко О. С. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту. Х. : Право, 2014. 204 с.
5. Конкурентна протитвага. Дискусія // *Український юрист*. 2013. №7-8. URL: <http://www.ukrjurist.com/?article/362>
6. Юридичний маркетинг – зона кабінетних досліджень. URL: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-897>
7. Рябова Т.А., Рябов І.Б. Особливості маркетингу у сфері послуг // *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(08), 2018. С. 78-81.
8. Романкін І.Я. Особливості маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. URL : http://npndfi.org.ua/docs/NP_07_04_086_uk.pdf
9. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2021. С. 128-136. URL : <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/681/556/>
10. Яременко С.С., Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 65-74.
11. Шевченко Л.С. Використання концепції маркетингу в сфері надання юридичних послуг. URL : <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Shevchenko.pdf>
12. Богунов В. Розвиток юрфірми забезпечить об'єднання стратегічного мислення партнера, експертних знань юриста та інструментарію маркетолога // *Закон і бізнес*. 2015. №29 (1223). URL: <http://zib.com.ua/ua/117543->

rozvitok_yurfirmi_zabezpechit_obednannya_strategichnogo_misl.html

13. Руженцева Є. PRоект року // *Український юрист*. 2014. №11. URL: <http://jurist.ua/?article/787>

14. Шевченко Л.С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2 (25). С. 67-79.

15. Дугінова Н. Нішевий маркетинг юридичних послуг. Якщо ваш ринок - все, то ваш ринок – ніхто. URL: <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/nisevij-marketing-uridicnih-poslug-akso-vas-rinok-vse-to-vas-rinok-niht/>

16. Паризький І.В. Особливості маркетингу адвокатських послуг : обмеження та можливості // *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 5. Том 1. С. 78-86.

17. Особливості просування юридичних послуг. URL: <https://ukr-pravo.at.ua/index/0-713>

18. Савченко Ю. Т. Особливості використання маркетингових заходів для диференціації підприємствами юридичного бізнесу у системі управління маркетингом. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9542>

19. Трішичова А. Нове обличчя просування юридичних послуг. URL: <https://kdkako.com.ua/nove-oblychchya-prosuvannya-yurydychnykh-posluh/>

20. Структура ринку юридичних послуг. URL: <https://ukr-pravo.at.ua/index/0-711>

21. Телестакова А., Кудрявцева К. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник АПСВТ*. 2020, № 3-4. С. 93-101.

22. Нікітіна І., Бенько Т. Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм. *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnikiv-yuridichnih-firm.html>

23. Переможці рейтингу «50 провідних юридичних фірм України» у 1998-2022 роках. *Юридична практика*. URL: <https://top50.com.ua/peremozhti-rejtynhu-50-providnykh-iurydychnykh-firm-ukrainy-u-1998-2022-rokakh/>

24. 50 провідних юридичних фірм України 2022 року. URL: <https://pravo.ua/articles/50-providnykh-iurydychnykh-firm-ukrainy-2022-roku/>
25. Маркетинг юридичних фірм та об'єднань. URL: <https://dinanta.com/blog/law-firm-marketing>
26. Чернявський Н., Ніколайчук О. Ставка на сталий розвиток. URL: <https://pravo.ua/articles/stavka-na-stalyi-rozvytok/>
27. Паризький І.В. Специфіка комерціалізації послуг юридичного консалтингу в Україні. *Правова позиція*. 2020. № 4 (29). С. 68-72.
28. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2023. *Юридична газета*. URL : <https://jur-gazeta.com/content/UserFiles/Doc/630d0c2942c152ddc4769b513316b25b.pdf>
29. Липський О. Юридичний ринок сьогодні проходить найбільш тяжке випробування за часів незалежності України. *Закон і бізнес*. URL: <https://zib.com.ua/ua/152966.html>
30. Грамацький Е. Старі труднощі та нові можливості: ринок юридичних послуг 2019/2020. *Юридична газета*. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/stari-trudnoshchi-ta-novi-mozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html>
31. Проблема залучення клієнтів до юридичної фірми з точки зору маркетингу юридичних послуг. URL: https://protocol.ua/ua/problema_zaluchennya_klientiv_do_yuridichnoi_firmi_z_tochk_i_zoru_marketingu_yuridichnih_poslug/
32. Купер О. Pro bono по-українськи: про що говорить рейтинг «Лідери ринку – 2017». *Юридична газета on-line*. URL: <http://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/pro-bono-poukrayinski-pro-shcho-govorit-reyting-lideri-rinku-2017.html>
33. Марченко О.С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 67-88. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>
34. Віртуальне обличчя ринку юридичних послуг: про зміни та

перспективи. URL: <https://sk.ua/uk/publications-uk/online-robota/>

35. Особливості реклами юрпослуг. *Закон і бізнес*. URL: <https://zib.com.ua/ua/123732.html>

36. Про ціни та цінності в юридичному бізнесі. *Юридична газета*. URL: <https://sk.ua/wp-content/uploads/>

37. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній-2021. *Юридична газета*. URL: <https://cutt.ly/ZGQP1aE>

38. Трішичева А. М – означає Маркетинг. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-inukraine/m-oznachae-marketing.html>

39. Липський О. 7 кроків для ефективного розвитку юридичного бізнесу під час кризи. *Закон і бізнес*. URL: <https://zib.com.ua/ua/125437.html>

40. Липський О. План розвитку компанії : як зробити свій бізнес успішним. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/189578_plan-rozvitku-kompan-yak-zrobiti-svy-bznes-uspshnim

41. Стратегія юридичної фірми: повна покрокова інструкція. *Lawyerist*. URL: <https://loyer.com.ua/uk/strategiya-yuridichnoyi-firmi-povna-pokroкова-instruktsiya/>

42. Новікова С. Маркетингові інструменти в юридичному бізнесі. Робота над помилками. URL: <https://uba.ua/documents/text/Svetlana-Novikova-.pdf>

43. Скіданова М. Маркетингові дослідження : чим вони допомагають бізнесу. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/marketingovi-doslidzhennya-chim-voni-dopomagayut-biznesu>

44. Савченко С. Критерії вибору зовнішнього юридичного консультанта : дослідження ринку. Правовий консалтинг. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/50495_kriter-viboru-zovnshnogo-yuridichnogo-konsultanta-doslidzhennya-rinku

45. Шевченко Л.С. Конкурентна діагностика юридичної фірми: світова практика та її запровадження в Україні. *Економічна теорія та право*. 2016. № 1 (24). С. 77-86. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03= FILA=&2_S21STR=Vnyua_etp_2016_1_9

46. Nexis [Електронний ресурс]. URL: http://www.nexis.com/auth/signonform.do?localeParams=en_US_ukBusiness; <http://www.lexisnexis.com/en-us/home.page>

47. Кушнір М. Юрист у кишені. Як працює український LegalTech-стартап Legal Nodes. Vector. Media. URL: <https://cutt.ly/rGZnpX>

48. Як юристу знайти клієнтів в Інтернеті. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-yuristu-nayti-klientov-v-internete>

49. SEO просування сайту юридичних послуг: як залучити цільову аудиторію та збільшити конверсію. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/seo-prodvizhenie/seo-prodvizhenie-sayta-yuridicheskikh-uslug>

50. Матвеева Ю. Посібник із SEO оптимізації для юридичних фірм. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/207330_posbnik-z-seo-optimzats-dlya-yuridichnikh-frm