Маркетинг

УДК 339.138:[347.96:339.137.2]

Харенко Андрій Олександрович
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет
Kharenko Andrii
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Marketing
Uman National University
ORCID: 0000-0003-1240-0944

Лементовська Валентина Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет
Lementovska Valentyna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Marketing
Uman National University
ORCID: 0000-0003-4086-309X

Бортник Тетяна Іванівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Уманський національний університет
Bortnyk Tatiana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Marketing
Uman National University

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАДАВАЧІВ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"
https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12

MARKETING SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF LEGAL SERVICE PROVIDERS

Анотація. *Вступ. Триваюча повномасштабна агресія рф проти України суттєво впливає на розвиток ринку юридичних послуг, змінюючи підходи до ведення бізнесу та стратегічні пріоритети суб'єктів. На даний час він в Україні є насиченим і конкурентним, де успіх залежить не лише від компетентності профільних фахівців, а й ефективного використання інструментів маркетингу.*

Мета. Розкриття концептуальних підходів до забезпечення конкурентоспроможності надавачів юридичних послуг на основі впровадження маркетингових інструментів у їх діяльність, аналіз поточного стану для виявлення проблемних позицій та розробка рекомендацій щодо подальших дій.

Матеріали і методи. Інформаційною платформою дослідження є праці вітчизняних та іноземних науковців, що пов'язані з піднятою проблемою; матеріали розміщені на профільних електронних ресурсах в мережі Інтернет; експертні висновки; результати власних спостережень авторів. В процесі наукового пошуку було застосовано такі методи: наукової абстракції, аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, маркетингового, конкурентного, контент-аналізу, а також системний та історико-логічний підходи.

Результати. В статті проведена комплексна оцінка інтеграції маркетингу в діяльність надавачів юридичних послуг, в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Одержані результати свідчать про зростання зацікавленості з боку суб'єктів профільного ринку стосовно його інструментарію. Проте в більшості випадків мова йде про фрагментарний рівень, що визначається діями в межах складових комплексу маркетингу. Негативним аспектом є низький рівень реалізації

принципу комплексності при здійсненні дій маркетингового характеру. Найбільш помітні зрушення відбулися в сфері комунікацій, що проявилося в розвитку цифрових каналів, як стосовно пошуку потенційних клієнтів так і надання консультацій. Проте, в даному контексті, ще немає серед більшості юристів розуміння необхідності не просто мати певні ресурси, а й потреби в їх постійному розвитку. Також, практично відсутнє сприйняття необхідності впровадження базових маркетингових практик пов'язаних із інформаційним забезпеченням управлінських рішень та їх супроводом. В даному контексті слід звернути увагу на реалізацію системного підходу пов'язаного з організацію досліджень, плануванням та подальшим переходом всієї системи менеджменту на засади маркетингу. Таким чином, лише зміна ставлення керівництва ЮФ та практиків до даного виду діяльності, від допоміжного інструментарію до базису функціонування, дозволить у поєднанні із заходами іншого спрямування забезпечити бажані конкурентні переваги, а отже і стабільний розвиток.

Перспективи. В подальшому передбачається зосередити увагу на моделюванні клієнтоцентричних бізнес-моделей діяльності надавачів послуг в залежності від наявного ресурсного потенціалу і умов зовнішнього макро і мікросередовища; вивченні економічної доцільність для окремих практик інтеграції юридичних послуг із суміжними видами консалтингу та оцінці окупності маркетингових інвестицій у юридичному бізнесі.

Ключові слова: *юридичні послуги, трансформація ринку, маркетинг, конкурентоспроможність, планування, дослідження, комунікації.*

Summary. *Introduction. The ongoing full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine has a significant impact on the development of the legal services market, changing approaches to doing business and the strategic priorities of entities. Currently, the market in Ukraine is saturated and competitive, where success depends not only on the competence of specialized*

professionals, but also on the effective use of marketing tools.

Objective. Revealing conceptual approaches to ensuring the competitiveness of legal service providers based on the implementation of marketing tools in their activities, analyzing the current situation to identify problem areas, and developing recommendations for further action.

Materials and methods. The information platform for the study consists of works by domestic and foreign scholars related to the issue raised; materials posted on specialized electronic resources on the Internet; expert opinions; and the results of the authors' own observations. The following methods were used in the scientific research process: scientific abstraction, analysis, synthesis, theoretical generalization, marketing, competitive, content analysis, as well as systematic and historical-logical approaches.

Results. The article provides a comprehensive assessment of the integration of marketing into the activities of legal service providers in the context of ensuring their competitiveness. The results obtained indicate a growing interest on the part of market participants in its tools. However, in most cases, this is only at a fragmentary level, determined by actions within the components of the marketing complex. A negative aspect is the low level of implementation of the principle of comprehensiveness in the implementation of marketing activities. The most noticeable changes have taken place in the field of communications, which has manifested itself in the development of digital channels, both in terms of searching for potential clients and providing consultations. However, in this context, most lawyers still do not understand the need not only to have certain resources, but also to develop them continuously. Also, there is virtually no perception of the need to implement basic marketing practices related to information support for management decisions and their implementation. In this context, attention should be paid to the implementation of a systematic approach related to the organisation of research, planning and the subsequent transition of the entire management system to a marketing-based approach. Thus, only a change in the

attitude of law firm management and practitioners towards this type of activity, from an auxiliary tool to the basis of functioning, will, in combination with measures of a different nature, ensure the desired competitive advantages and, consequently, stable development.

Prospects. In the future, it is planned to focus on modeling customer-centric business models for service providers depending on the available resource potential and conditions of the external macro and micro environment; studying the economic feasibility of specific practices for integrating legal services with related types of consulting and assessing the return on marketing investments in the legal business.

Key words: *legal services, market transformation, marketing, competitiveness, planning, research, communications.*

Постановка проблеми. Істотний негативний вплив на розвиток суб'єктів ринку юридичних послуг справляє триваюча повномасштабна збройна агресія рф проти України, що зумовила докорінні зміни в підходах до ведення бізнесу та виступила каталізатором перегляду стратегічних пріоритетів профільних компаній. Крім того, сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується активною гармонізацією національного законодавства з правовими нормами та стандартами, що діють у країнах Європейського Союзу. Даний процес супроводжується системним оновленням чинної нормативно-правової бази, внесенням змін до існуючих законодавчих актів, а також прийняттям нових законів і підзаконних документів. У таких умовах як фізичні, так і юридичні особи об'єктивно потребують професійного та якісного правового супроводу, спрямованого на захист їхніх прав, законних інтересів і мінімізацію правових ризиків.

Ринок комерційних юридичних послуг в Україні на сьогодні є відносно сформованим і характеризується високим рівнем насиченості, що

зумовлено присутністю значної кількості юридичних фірм і приватних практикуючих юристів. Це об'єктивно підсилює конкурентний тиск у галузі. За умов, коли більшість представлених продуктів має схожий зміст і функціональне наповнення, вирішальним чинником успішної діяльності стає не лише професійна компетентність, а й здатність надавача ефективно використовувати маркетингові інструменти. Саме вони дозволяють гнучко коригувати цінову політику, удосконалювати технології просування, формувати впізнаваність бренду та вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами. Проте, незважаючи на очевидні переваги застосування маркетингу в діяльності юридичних фірм і приватних практик, рівень його системного впровадження в галузі залишається недостатнім. Це актуалізує потребу в подальших дослідженнях, що спрямовані на виявлення проблемних аспектів та внесення практичних рекомендацій із їх вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку ринку юридичних послуг та функціонування його суб'єктів привертала увагу як вітчизняних так і іноземних дослідників. Стосовно першого аспекту слід виділити дослідження пов'язані із теоретико-правовими його характеристиками [1]; проблемами функціонування в довоєнний період [2] та тими, що проявилися з початком повномасштабної війни рф проти України, а також подальшою трансформацією [3; 4]; моніторингом адвокатського сегменту [5] та ін. В контексті другого – колектив авторів під керівництвом Мірошніченко А.В. спрямував свої пошуки в напрямі визначення ефективності застосування суб'єктами господарювання різних моделей маркетингу-мікс на профільному ринку та формуванню відповідних стратегій поведінки [6]; науковий здобуток Савченко Ю.Т. полягає у визначенні інструментів та заходів, що допомагають підприємствам юридичного профілю позиціювати себе в конкурентному середовищі [7]; розкриття сутності концепції маркетингу в сфері юриспруденції та етапи її еволюції знайшли відображення в результатах

досліджень Шевченко Л.С. [8; 9]; особливості та рівень впровадження маркетингових інструментів у практичну діяльність надавачів юридичних послуг, а також специфіка управління ними вивчалися Яременко С.С. і Савченко В.О. [10] та ін. Систематизація міжнародного досвіду розвитку ринку юридичного консалтингу та спроба його адаптації до вітчизняних реалій здійснена Лукашовим Р.С. [11]. З іноземним досвідом можна ознайомитися в працях Manea G.G./Tescasiu B. (зосередили свої зусилля на пошуку маркетингових можливостей для представників юридичної сфери забезпечити свою конкурентоспроможність із врахуванням наявних законодавчих бар'єрів [12]); Rajendra K. Gupta (досліджував специфіку комунікацій між юристами та клієнтами, а також інструменти просування відповідних продуктів [13]); інших вчених.

Незважаючи на багатогранність та різноманітність результатів вище наведених досліджень слід відмітити, що переважна їх більшість стосується довоєнного періоду, коли галузь активно розвивалася. З початком повномасштабної війни середовище функціонування надавачів юридичних послуг зазнало кардинальних змін, що призвело до перегляду стратегічних підходів стосовно ведення бізнесу, в тому числі і сфері маркетингу. Роль останнього, в контексті роботи з клієнтами та формуванні і підтримці конкурентних переваг значно зросла. В такій ситуації, особливо актуальною функцією маркетингу стає інформаційне забезпечення, організація якого конкретним господарюючим суб'єктом стає життєвонеобхідним.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до забезпечення конкурентоспроможності надавачів юридичних послуг на основі впровадження маркетингових інструментів у їх діяльність, аналіз поточного стану для виявлення проблемних позицій та розробка рекомендацій щодо подальших дій.

Матеріали і методи. Інформаційною платформою дослідження є праці вітчизняних та іноземних науковців, що пов'язані з піднятою

проблемою; матеріали розміщені на профільних електронних ресурсах в мережі Інтернет; експертні висновки; результати власних спостережень авторів.

В процесі проведення дослідження було застосовано сукупність загальнонаукових і прикладних методів наукового пізнання, що дозволило забезпечити його комплексний і логічно вибудуваний характер. Методи наукової абстракції, аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення використано для уточнення особливостей маркетингової діяльності юридичних фірм. Системний, історико-логічний і порівняльний підходи дали змогу дослідити еволюцію моделей функціонування надавачів правових послуг, трансформацію їх гонорарної політики та адаптацію до кризових умов. Застосування методів маркетингового, конкурентного й контент-аналізу дозволило оцінити практики взаємодії з клієнтами, позиціонування та використання інструментів цифрового маркетингу надавачами юридичних послуг.

Виклад основного матеріалу. В результаті проведених досліджень слід виділити наступні зміни на ринку юридичних послуг, що мали місце протягом останнього десятиліття і проявилися в низці взаємопов'язаних тенденцій:

по-перше, сформувався попит і відповідна пропозиція комплексних за змістом юридичних послуг, що поєднують стандартні професійні процедури в межах типових практик із індивідуалізованими рішеннями, зумовленими специфікою клієнта та характером його правових проблем.

по-друге, поширеною є спеціалізація юридичних фірм у окремих галузях права, що підвищує їх привабливість для клієнтів із чітко окресленими запитами. Водночас великі корпоративні замовники, особливо за відсутності власних юридичних підрозділів, дедалі частіше орієнтуються на отримання комплексної експертизи з різних правових напрямів, що зумовлює розширення штатів фірм за рахунок фахівців різної спеціалізації.

Додатково простежується тенденція до інтеграції юридичних продуктів з іншими видами консалтингу, зокрема оціночною діяльністю, аудитом тощо. Паралельно спостерігається зворотний процес, коли юридичні послуги починають надаватися компаніями суміжних сфер – аудиторськими, ріелторськими, рекрутинговими структурами і т.д.[10].

по-третє, ринок юридичних послуг в Україні характеризується динамічним розвитком і появою нових ніш. Водночас навіть фірми з тривалим досвідом діяльності, що намагаються їх освоювати, рідко приймають такі рішення на основі системного маркетингового аналізу потреб і очікувань потенційних клієнтів. Як правило, ключовим стимулом виступає вже наявний попит, що зумовлює переважно реактивний, а не проактивний характер формування пропозиції нових юридичних продуктів.

по-четверте, значного поширення набула практика pro bono як складова соціально-етичного юридичного консалтингу. Її зміст полягає в наданні правової допомоги клієнтам, які її потребують, але обмежені у фінансових, соціальних чи інших ресурсах. Така діяльність здійснюється на засадах добровільності, безоплатності, відсутності компенсації витрат, професійності, соціальної результативності та взаємодії з громадськими організаціями. Потужним каталізатором розвитку pro bono-практик стали спочатку пандемія COVID-19, а згодом повномасштабна військова агресія рф проти України, у перші роки якої юристи зосереджували підтримку на клієнтах, що опинилися в найбільш уразливому становищі, зокрема у зв'язку з релокацією бізнесу [14].

по-п'яте, окремої уваги заслуговує розвиток так званого «конференц-бізнесу» у сфері юридичного консалтингу. Юридичним послугам притаманний навчальний ефект, оскільки процес консультування передбачає передачу клієнтам правових знань, рекомендацій і практичних навичок їх застосування. Водночас навчальний юридичний консалтинг поступово трансформувався в самостійну практику, що набуває форми

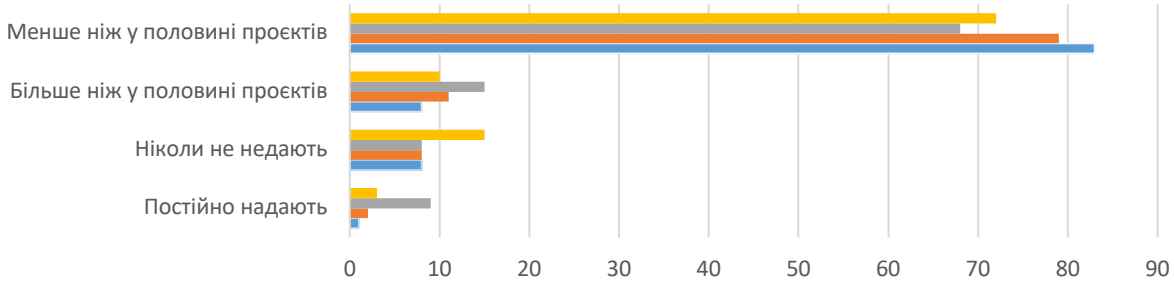
конференц-бізнесу, який у сучасних умовах демонструє прискорені темпи розвитку [2].

Отже, можна зробити висновок, що в контексті формування товарного портфеля надавачів юридичних послуг простежується співіснування двох концептуально протилежних підходів: орієнтації на вузьку спеціалізацію та стратегії диверсифікації напрямів діяльності. Переважна більшість великих юридичних фірм фокусується на обслуговуванні корпоративних клієнтів, тоді як сегмент фізичних осіб здебільшого покривається малими адвокатськими бюро та індивідуальними практиками, орієнтованими на локальні ринки.

Надання комерційних юридичних послуг в Україні здійснюється переважно в межах договірних правовідносин, що зумовлює контрактний характер формування та сплати їх вартості. Інформація щодо цін на них є відносно закритою для широкого кола споживачів, водночас відомо, що рівень оплати може істотно варіюватися залежно від низки чинників. Ключовими серед них виступають стандартність або складність конкретної справи, рівень кваліфікації та досвіду виконавця, галузева належність правової проблематики (господарська, кримінальна тощо), а також обсяг часових витрат, необхідних для надання правової допомоги. Остаточна вартість послуги, як правило, визначається в процесі безпосередньої комунікації між замовником і надавачем та має індивідуалізований характер. В практиці українського ринку юридичних послуг застосовуються різні форми оплати [15], зокрема фіксована, поетапно фіксована, погодинна, оплата за досягнутий результат, абонентська та комбінована. Встановлено, що на сучасному етапі розвитку юридичного бізнесу можна виокремити дві визначальні тенденції, які формують гонорарну політику надавачів правових послуг. Перша зумовлена посиленням конкурентної боротьби за клієнта, що стимулює підвищення якості надання юридичних послуг та зростання гнучкості фінансових умов співпраці. Водночас негативним

наслідком такої конкуренції є використання окремими учасниками ринку цінового демпінгу. Друга тенденція детермінована поточною макроекономічною ситуацією в країні, яка спонукає споживачів до жорсткішого контролю витрат, що в окремих випадках призводить до скорочення обсягів залучення юридичної допомоги або спроб самостійного вирішення правових питань.

В довоєнний час надавачі юридичних послуг неохоче йшли на використання механізму знижок з ціни (рис. 1), як інструменту залучення та



	Постійно надають	Ніколи не недають	Більше ніж у половині проєктів	Менше ніж у половині проєктів
2025р.	3	15	10	72
2024р.	9	8	15	68
2023р.	2	8	11	79
2021р.	1	8	8	83

Рис. 1. Питома вага ЮФ, що надавали знижки клієнтам, %

Джерело: побудовано авторами за даними [16; 17; 18; 19]; дані за 2022 рік відсутні.

утримання клієнтів. Проте, події 2022 року змусили окремих суб'єктів переглянути свою позицію, і це стало одним із чинників, що дозволили їм утриматися на ринку і продовжити свою господарську діяльність.

Моніторинг каналів комунікації надавачі юридичних послуг в Україні в докризовий період, свідчить про переважну орієнтацію на офлайн-формат взаємодії з клієнтами. В якості аргументування використовувалася теза про необхідність оперативного доступу до значних обсягів інформації і те, що безпосередній контакт сприятиме глибшому розумінню потреб замовника. Запровадження карантинних обмежень зумовило перегляд усталених

підходів і прискорило перехід юридичного консалтингу до онлайн-форматів надання консультацій. Ефективній адаптації сприяла наявність цифрових сервісів і програмних рішень, що забезпечили можливість дистанційної комунікації з клієнтами та здійснення фінансових розрахунків за надані послуги. Нові реалії дозволили юристам звернути увагу та оцінити низку переваг віддаленої моделі співпраці [20], зокрема скорочення потреби в офісних приміщеннях і витрат на їх утримання; підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації процесів; істотне розширення, а фактично – нівелювання географічних обмежень у наданні окремих видів юридичних послуг; гнучкість у виборі місця та часу роботи; поява можливостей залучення ширшого кола висококваліфікованих фахівців, а також оптимізації кадрової політики шляхом використання зовнішнього підряду замість постійного штату. В результаті, це призвело до розуміння спроможності пропонувати клієнтам рівень юридичного сервісу, близький до докризового, за умови зниження їхніх витрат. Однак, слід відмітити, що не всі правові питання можуть бути ефективно вирішені в дистанційному форматі. Це спричинило з боку надавачів послуг намагання розвивати змішаний формат ведення бізнесу.

Дослідження проведені шляхом опитування працівників юридичних фірм та індивідуальних практиків (за десятибальною шкалою) продемонстрували (рис. 2), що рівень розвитку окремих аспектів їх маркетингової діяльності є нерівномірним. Так, найбільший прогрес спостерігається відносно продуктової, цінової та комунікаційної політики, натомість напрямам, що апріорі повинні знаходитися в основі даного процесу приділяється недостатньо уваги. Частково це пояснювалося нерозумінням респондентів у доцільності вкладання додаткових ресурсів у проведення поглиблених досліджень, коли позитивний результат і так присутній.

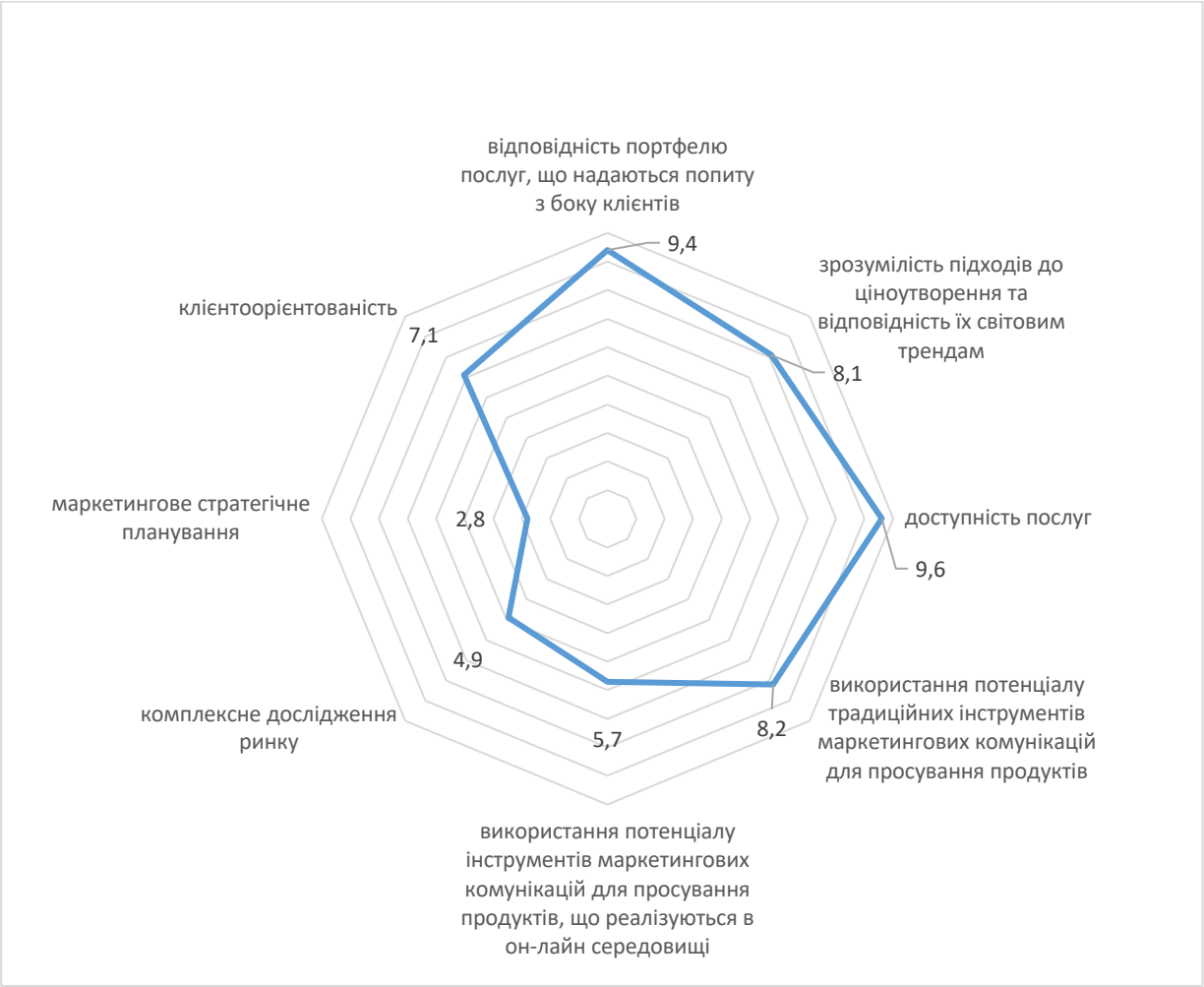


Рис. 2. Оцінка розвитку окремих напрямів маркетингової діяльності суб'єктів ринку (надавачів) юридичних послуг, *балів (2025 рік)*

Джерело: побудовано авторами за результатами проведеного опитування.

Серед приватних юристів висловлювалася також думка, що їх зусилля в даному напрямі обмежувалися фінансовим чинником, особливо в перший рік повноцінної війни. Зменшення кількості потенційних клієнтів, особливо в сегменті «фізичні особи», через міграційні процеси (виїзд за кордон), припинення/релокація бізнесу та інші причини, сприяли фрагментарному переходу юристів на клієнтоорієнтовані засади побудови взаємовідносин. Проте, такі моделі поведінки потребують постійного корегування із врахуванням розвитку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також професійного підходу в забезпеченні необхідною інформацією.

Формування попиту з боку великих клієнтів, значна частка яких мала

іноземне походження, на комплексні рішення, що поєднували юридичні послуги з аудитом, бухгалтерським обліком та іншими управлінськими функціями, зумовило необхідність відповідної трансформації системи управління профільних компаній. У 2020-2021 роках це проявилося у зростанні інвестицій надавачів юридичних послуг у розвиток маркетингової діяльності, наслідком чого стало активне включення посад маркетологів до організаційних структур фірм, насамперед великих і частково середніх за чисельністю персоналу. Передбачалося, що до функціональних обов'язків зазначених фахівців належатиме моніторинг ринкових тенденцій і рівня задоволеності клієнтів; виявлення можливостей розвитку бізнесу, зокрема через формування нових продуктів, удосконалення підходів до роботи з клієнтами та освоєння нових сфер господарювання. Окрім цього, маркетолог покликаний був забезпечити ефективні комунікації як з внутрішньою цільовою аудиторією, так і з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи професійні спільноти, міжнародні та національні асоціації, рейтингові агентства та засоби масової інформації [21]. Проте, проведені дослідження свідчать, що повноцінна реалізація потенціалу цієї посади наразі характерна лише для обмеженого кола юридичних компаній, у яких маркетолог залучений до стратегічного планування та процесів управління. Переважно лише флагмани ринку мають сформовані маркетингові підрозділи, для яких типовим є співвідношення один маркетолог на десятьох юристів. У свою чергу, індивідуальні практикуючі юристи змушені виконувати маркетингові функції самостійно або звертатися за допомогою до спеціалізованих консалтингових структур. Стосовно першого аспекту досить перспективним кроком виглядав розвиток маркетингової компетентності у них [22] шляхом участі у спеціалізованих тренінгах і семінарах. Використання подібних освітніх ініціатив сприяло формуванню глибшого розуміння потреб і очікувань клієнтів, що позитивно впливало на якість надання юридичних послуг.

Військові дії впродовж першого року справили суттєвий негативний вплив на розвиток маркетингової діяльності суб'єктів юридичного ринку. Фінансування за даним напрямом було фактично згорнуте, тоді як управлінські зусилля зосереджувалися на формуванні стратегій виживання бізнесу, передусім на збереженні кадрового потенціалу та мінімізації втрат клієнтської бази. Водночас поступова стабілізація соціально-економічної ситуації в країні та формування нових сегментів попиту, зокрема у сфері міграційного та військового права, а також надання юридичних послуг клієнтам за межами національної юрисдикції, зумовили пожвавлення профільного ринку. Це, своєю чергою, сприяло відновленню інтересу до маркетингової діяльності як інструменту адаптації та подальшого розвитку (рис. 3). Проте, слід звернути увагу на ряд моментів, що формують

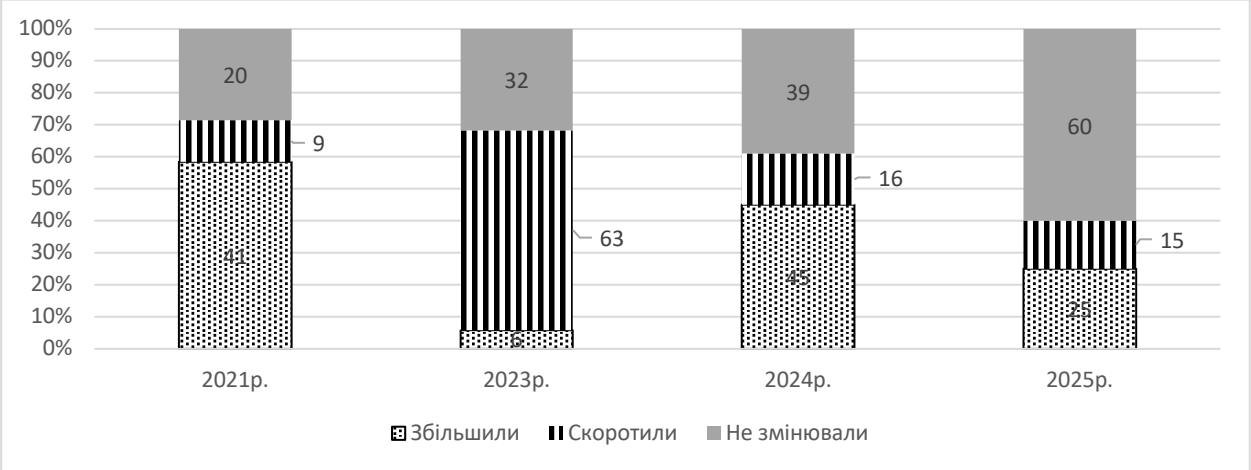


Рис. 3. Питома вага юридичних фірм стосовно внесення змін до бюджету на зв'язки з громадськістю та маркетинг у порівнянні із попереднім роком, *%*

Джерело: побудовано авторами за даними [16; 17; 18; 19]; дані за 2022 рік відсутні

додаткові виклики перед профільними працівниками. По-перше, мова йде про складнощі пов'язані із формулюванням інформаційних повідомлень, через те, що значна частина юридичних послуг є важкою для сприйняття непрофесійною аудиторією. В зв'язку з цим маркетологу необхідно трансформувати спеціалізовані юридичні поняття у доступні та зрозумілі повідомлення, здатні чітко донести цінність послуги й очікувані вигоди для

клієнта. По-друге, додатковою проблемою є відсутність загальноприйнятих стандартів оцінювання якості юридичних послуг, що утруднює процес формування довіри та може негативно впливати на сприйняття надавача клієнтами. По-третє, ринок юридичних послуг характеризується наявністю випадків недобросовісної та неетичної поведінки окремих юристів або фірм. Подібна практика підриває довіру до галузі загалом і ускладнює маркетингові зусилля сумлінних учасників ринку. По-четверте, істотним обмеженням є висока вартість залучення нових клієнтів у юридичній сфері. У цьому контексті більш доцільною стратегією вважається фокусування на утриманні наявних клієнтів, витрати на яке, як правило, є значно нижчими. По-п'яте, вагомим викликом залишається надзвичайно високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі, який змушує юридичні компанії активно розвивати цифрову присутність, оптимізувати веб-ресурси для пошукових систем, підтримувати комунікацію в соціальних мережах та конкурувати за обмежену увагу потенційних клієнтів у перенасиченому інформаційному просторі.

Результати проведеного моніторингу поточної діяльності юридичних фірм свідчать, що значна їх частина зосереджує зусилля переважно на формуванні продукту, водночас приділяючи недостатню увагу розробленню та реалізації ринкової стратегії й тактики. Так, досить поширеними є ситуації, за яких такі суб'єкти не здійснюють, наприклад [23], розрахунку бюджету маркетингового просування, покладаючись лише на унікальність пропонованих послуг і власну ділову репутацію, при цьому ігноруючи високий рівень конкурентного середовища. За таких умов, з одного боку, важливого значення набуває формування системи планування, що покликана забезпечити чітке визначення стратегічних цілей та заходи із їх досягнення у відведених часових рамках; а з іншого – інформаційного забезпечення, чого можна досягти через організацію комплексних, системних маркетингових досліджень на регулярній основі. В контексті

останнього ключовими об'єктами вивчення виступають послуга, її споживачі та конкурентне середовище [24]. Здійснення таких досліджень може бути покладено як на штатного маркетолога, так і на залучену спеціалізовану компанію. У першому випадку витрати на проведення робіт є нижчими, а рівень конфіденційності отриманих результатів – вищим порівняно з другим. Водночас залучення зовнішніх виконавців підвищує ймовірність більш якісного збору та глибшого аналізу інформації завдяки участі команди вузькопрофільних висококваліфікованих фахівців. Вибір між зазначеними альтернативами визначається фінансовими можливостями юридичної фірми, наявністю відповідних спеціалістів та цілями проведення дослідження.

На ринку юридичних послуг ключовим елементом є клієнт із його конкретними потребами, тому для будь-якого суб'єкта господарювання критично важливо сформувати його чіткий портрет – узагальнений образ реальної особи/фірми, що звертається до компанії з метою розв'язання певної проблеми. Це дає змогу оцінити обсяги цільової аудиторії та виявити потенціал її розширення, адаптувати продукт під запити клієнтів, а також оптимізувати інструменти просування й комунікації. Крім того, створюється підґрунтя для прогнозування результативності запланованих маркетингових заходів.

Важливим напрямом маркетингових досліджень у діяльності юридичних фірм є аналіз рівня задоволеності та лояльності наявних клієнтів. Фахівці зазначають, що залучення нових споживачів, попри їх привабливість, потребує значно більших витрат, тоді як утримання тих, які вже мали досвід співпраці з компанією, обходиться у 4-6 разів дешевше. Робота з клієнтами, що отримали позитивний досвід, є відносно простою, оскільки вони з високою ймовірністю повторно звертатимуться до юридичної фірми та виступатимуть її неформальними промоутерами, рекомендуючи послуги своєму оточенню. Натомість більш складною є

взаємодія з клієнтами, які залишилися незадоволеними співпрацею. У цьому випадку першочерговим завданням маркетингових досліджень є ідентифікація причин і чинників, що зумовили негативне сприйняття. Це дасть можливість реалізовувати заходи з відновлення довіри та коригування відносин. За окремих умов такі дії можуть бути економічно вигіднішими, ніж залучення нового клієнта та формування з ним взаємин.

Володіння інформацією про сильні та слабкі сторони конкурентів створює для окремої юридичної фірми передумови для коректного позиціонування бренду, своєчасного коригування стратегії розвитку або прийняття рішень щодо розширення спектра надаваних послуг. Результати таких досліджень формулюються стратегічні напрями розвитку та механізми забезпечення конкурентоспроможності [25]. Їх одержання потребує значних часових ресурсів, обробки великих масивів інформації та залучення спеціалізованих аналітичних компетенцій. Допомогти в проведенні подібних досліджень можуть наступні джерела походження інформації: 1. спеціалізовані програмні продукти, використання яких практикують юридичні фірми іноземного походження (Capital IQ, Nexis®, Mergermarket Intellegence [26]); бази даних юридичних та консалтингових компаній (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).

Суб'єкти українського ринку юридичних послуг дедалі активніше інтегруються в онлайн-середовище, що зумовило потребу у формуванні та розвитку власних цифрових ресурсів, зокрема веб-сайтів, сторінок у соціальних мережах та інших онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. На початковому етапі становлення онлайн-комунікацій, за умов відносно низького рівня конкуренції в цифровому просторі, юридичні фірми, що першими освоїли ці канали, отримали суттєві конкурентні переваги. Проте,

по мірі насичення, згідно одержаних результатів дослідження, вони почали одержувати все гірші результати. З'ясувалося, що наявність таких інструментів є недостатньою умовою ефективної конкурентної боротьби, оскільки вони потребують системного та цілеспрямованого просування. Так, за сучасних умовах веб-сайт виступає ключовою цифровою точкою контакту юридичної компанії з потенційними клієнтами та фактично виконує функцію її онлайн-візитівки. З маркетингової точки зору він має забезпечувати вищу цінність контенту порівняно з конкурентами та бути повністю оптимізованим для мобільних пристроїв. В процесі просування доцільно зосереджуватися на комплексі ключових SEO-активностей, зокрема аналізі пошукових запитів (ідентифікація термінів й формулювань, якими потенційні клієнти користуються під час пошуку надавачів юридичних послуг в Інтернеті); контентній оптимізації (інтеграція відібраних ключових слів у заголовки, підзаголовки та інформаційні матеріали сайту); внутрішній оптимізації (вдосконалення структури сайту, оптимізація URL-адрес сторінок, налаштування унікальних і привабливих мета-тегів); якісних зовнішніх посиланнях (розміщених на авторитетних і тематично релевантних ресурсах). Соціальні мережі виступатимуть в якості ресурсів, що доповнюють систему онлайн-просування, сприяючи залученню додаткового трафіку та підвищенню впізнаваності бренду юридичної фірми.

На відміну від корпоративних структур, для приватного юриста створення повноцінного веб-сайту не є доцільним, оскільки його аудиторією переважно є фізичні особи, які локаційно знаходяться в одному регіоні. Таким чином, достатньо зосередити зусилля на залученні клієнтів через соціальні мережі шляхом формування та розвитку персонального професійного профілю. Такий акаунт може використовуватися для поширення інформації про реалізовані проєкти, специфіку професійної діяльності та експертні напрацювання. Крім того, функціонал платформ

Facebook та Instagram забезпечує можливість безпосередньої взаємодії з аудиторією через коментарі, що сприяє зростанню рівня довіри до фахівця. Водночас розширення аудиторії та підвищення охоплення можливе завдяки використанню інструментів таргетованої реклами, що дозволяють вибірково (з точки зору географії) здійснювати вплив на потенційних клієнтів.

Перспективними комунікаційними платформами з точки зору формування необхідних іміджевих характеристик, як для корпоративних, так і приватних надавачі юридичних послуг, є YouTube та спеціалізовані онлайн-форуми. Ефективність використання як першого, так і другого каналу значною мірою зумовлюватиметься дотриманням принципу систематичності й регулярності контентної активності. Зокрема, послідовне розміщення відеоматеріалів на YouTube сприяє підвищенню рівня впізнаваності юридичних фахівців і формуванню довіри з боку аудиторії до них як до компетентних професіоналів у відповідних сферах правового регулювання. Використання форумів, своєю чергою, є доцільним завдяки можливості, з одного боку, надавати кваліфіковані консультації та демонструвати соціально орієнтовану поведінку, а з іншого – підкреслювати власну експертність і ініціювати подальшу професійну комунікацію із зацікавленими користувачами у приватному форматі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, загострення конкурентної боротьби між надавачами юридичних послуг за клієнтів спричинило активізацію їх зусиль спрямованих на розвиток маркетингової діяльності. Хоча серед менеджменту профільних компаній та практиків є розуміння доцільності здійснення таких кроків, проте процес знаходиться, в більшості структур, лише на початковому етапі. Розвиток окремих складових комплексу маркетингу відбувається хаотично та базується на обмежених обсягах інформації, проте здатний продемонструвати позитивний результат. Першочерговими кроками щодо

підвищення ефективності маркетингу надавачів юридичних послуг є формування відповідного блоку системи інформаційного забезпечення, що базується на комплексних і регулярних дослідженнях клієнтів, конкурентів і т.д. Важливий момент проявляється в запровадженні практики планування розвитку та застосування складових елементів системи маркетингу, в першу чергу пов'язаних із комунікаціями, як на тактичному так і стратегічному рівнях.

В *подальших наукових дослідженнях* передбачається зосередити увагу, в контексті забезпечення конкурентоспроможності надавачів юридичних послуг, на моделюванні клієнтоцентричних бізнес-моделей їх діяльності в залежності від наявного ресурсного потенціалу і умов зовнішнього макро і мікросередовища; вивченні економічної доцільність для окремих практик інтеграції юридичних послуг із суміжними видами консалтингу та оцінці окупності маркетингових інвестицій у юридичному бізнесі.

Література

1. Телестакова А., Кудрявцева К. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник АПСВТ*. 2020, № 3-4. С. 93-101. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf (дата звернення: 02.12.2025).

2. 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/wp-content/uploads/2019/08/67-88.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

3. Захарченко В.П. Моніторинг ринку юридичних послуг як об'єкта публічного управління в умовах повномасштабної війни в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 103-108. DOI:10.26642/ema-2023-4(106)-103-108

4. Вільчик Т.Б. Реформування ринку юридичних послуг в Україні. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18074/1/Vilchik_50-55.pdf (дата звернення: 04.12.2025).

5. Єфимченко М. Аналіз ринку адвокатських послуг України. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/9630050f-362c-42a5-85e9-d69c7964047f (дата звернення: 05.12.2025).

6. Мірошніченко А.В., Зозульов О.В., Гавриш Ю.О. Особливості формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17488702

7. Savchenko Yu. Features of the marketing measures use for the differentiation of legal business enterprises in the marketing management system. *Efektyvna ekonomika*. 2021. Vol. 11. URL: https://surl.li/vjkcpa (дата звернення: 06.12.2025).

8. Шевченко Л. С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 67-79. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2016/10/2-67-79.pdf (дата звернення: 03.12.2025).

9. Шевченко Л.С. Використання концепції маркетингу в сфері надання юридичних послуг. URL: https://surli.cc/ntgphc (дата звернення: 03.12.2025).

10. Яременко С.С., Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. *Академічний огляд*. 2017. № 2 (47). С. 65-74. URL: https://surl.li/tqlkdh (дата звернення: 06.12.2025).

11. Лукашов Р.С. Міжнародний досвід розвитку ринку юридичного консалтингу. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. № 3. С. 160-163. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/35

12. Manea G.G., Tescasiu B. Marketing Elements in the Field of Legal Services. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Series V: Economic

Sciences. 2023. 16(65)(1). P. 17-22. DOI:10.31926/but.es.2023.16.65.1.2.

13. Rajendra K. Gupta Marketing of legal services and Professionalization-Serve the society not yourself. 2022. URL: https://surl.li/acowum (дата звернення: 08.12.2025)

14. Купер О. Pro bono по-українськи: про що говорить рейтинг «Лідери ринку – 2017». *Юридична газета on-line*. URL: https://surl.lu/zcgxjs (дата звернення: 11.12.2025).

15. Паризький І.В. Специфіка комерціалізації послуг юридичного консалтингу в Україні. *Правова позиція*. 2020. № 4 (29). С. 68-72.

16. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2021. *Юридична газета*. URL : https://surl.li/dottwq (дата звернення: 15.12.2025).

17. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2023. *Юридична газета*. URL : https://surl.li/gioigz (дата звернення: 15.12.2025).

18. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2024. *Юридична газета*. URL : https://surl.li/xydomh (дата звернення: 15.12.2025).

19. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2025. *Юридична газета*. URL : https://surl.li/udtogk (дата звернення: 15.12.2025).

20. Особливості реклами юрпослуг. *Закон і бізнес*. URL: https://zib.com.ua/ua/123732.html (дата звернення: 17.12.2025).

21. Трішичева А. М – означає Маркетинг. URL: https://surl.li/iooinl (дата звернення: 16.12.2025).

22. Липський О. 7 кроків для ефективного розвитку юридичного бізнесу під час кризи. *Закон і бізнес*. URL: https://zib.com.ua/ua/125437.html (дата звернення: 15.12.2025).

23. Липський О. План розвитку компанії : як зробити свій бізнес успішним. URL: https://surl.li/kxbean (дата звернення: 15.12.2025).

24. Скіданова М. Маркетингові дослідження : чим вони допомагають бізнесу. URL: https://surl.lt/iyvrel (дата звернення: 13.12.2025).

25. 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: https://surl.li/ftlgqq (дата звернення: 12.12.2025).

26. Nexis. URL: http://www.nexis.com/auth/signonform.do?localeParams=en_US_ukBusiness;http://www.lexisnexis.com/en-us/home.page (дата звернення: 13.12.2025).

References

1. Telestakova, A., Kudriavtseva, K. (2020) Rynok yurydychnykh posluh v Ukraini. *Visnyk APSVT*, vol. 3-4, pp. 93-101. Available at: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf [in Ukrainian].

2. Marchenko, O.S. (2019) Suchasni tendentsii rozvytku yurydychnoho biznesu v Ukraini. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 2 (37), pp. 67-88. Available at: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/67-88.pdf [in Ukrainian].

3. Zakharchenko, V.P. (2023) Monitorynh rynku yurydychnykh posluh yak obiekta publichnoho upravlinnia v umovakh povnomasshtabnoi viiny v Ukraini. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4 (106), pp. 103-108. DOI:10.26642/ema-2023-4(106)-103-108 [in Ukrainian].

4. Vilchyk, T.B. Reformuvannia rynku yurydychnykh posluh v Ukraini. Available at: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/18074/1/Vilchik_50-55.pdf [in Ukrainian].

5. Yefymchenko, M. Analiz rynku advokatskykh posluh Ukrainy. Available at: https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/9630050f-362c-42a5-85e9-d69c7964047f [in Ukrainian].

6. Miroshnichenko, A.V., Zozulov, O.V., Havrysh, Yu.O. (2025) Osoblyvosti formuvannia marketynhovoi stratehii na rynku yurydychnykh posluh. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 15. DOI:

https://doi.org/10.5281/zenodo.17488702 [in Ukrainian].

7. Savchenko, Yu. (2021) Features of the marketing measures use for the differentiation of legal business enterprises in the marketing management system, *Efektyvna ekonomika*, vol. 11. Available at: https://surl.li/vjkcpa [in Ukrainian].

8. Shevchenko, L. S. (2016) Yurydychnyi marketynh: vid teorii do praktyky. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 2, pp. 67-79. Available at: http://econtlaw.nlu.edu.ua/wpcontent/uploads/2016/10/2-67-79.pdf [in Ukrainian].

9. Shevchenko, L.S. (2018) Vykorystannia kontseptsii marketynhu v sferi nadannia yurydychnykh posluh. Available at: https://surli.cc/ntgphc [in Ukrainian].

10. Yaremenko, S.S., Savchenko, V.O. (2017) Spetsyfika marketynhu yurydychnykh posluh. *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (47), pp. 65-74. Available at: https://surl.li/tqlkdh [in Ukrainian].

11. Lukashov, R.S. (2024) Mizhnarodnyi dosvid rozvytku rynku yurydychnoho konsaltynhu. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, vol. 3. pp. 160-163. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/35 [in Ukrainian].

12. Manea, G.G., Tescasiu, B. (2023) Marketing Elements in the Field of Legal Services. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. Series V: Economic Sciences, 16(65)(1), pp. 17-22. DOI:10.31926/but.es.2023.16.65.1.2.

13. Rajendra, K. Gupta (2022) Marketing of legal services and Professionalization-Serve the society not yourself. Available at: https://surl.li/acowum

14. Kuper, O. Pro bono po ukrainsky: pro shcho hovoryt reitynh «Lidery rynku – 2017». *Yurydychna hazeta on-line*. Available at: https://surl.lu/zcgxjs [in Ukrainian].

15. Paryzkyi, I.V. (2020) Spetsyfika komertsializatsii posluh yurydychnoho konsaltynhu v Ukraini. *Pravova pozytsiia*, vol. 4 (29), pp. 68-72.

[in Ukrainian].

16. Lidery rynku. Reitynh yurydychnykh kompanii – 2021. *Yurydychna hazeta*. Available at: https://surl.li/dottwq [in Ukrainian].

17. Lidery rynku. Reitynh yurydychnykh kompanii – 2023. *Yurydychna hazeta*. Available at: https://surl.li/gioigz [in Ukrainian].

18. Lidery rynku. Reitynh yurydychnykh kompanii – 2024. *Yurydychna hazeta*. Available at: https://surl.li/xydomh [in Ukrainian].

19. Lidery rynku. Reitynh yurydychnykh kompanii – 2025. *Yurydychna hazet*a. https://surl.li/udtogk [in Ukrainian].

20. Osoblyvosti reklamy yurposluh. *Zakon i biznes*. Available at: https://zib.com.ua/ua/123732.html [in Ukrainian].

21. Trishycheva, A. M – oznachaie Marketynh. Available at: https://surl.li/iooinl [in Ukrainian].

22. Lypskyi, O. 7 krokiv dlia efektyvnoho rozvytku yurydychnoho biznesu pid chas kryzy. *Zakon i biznes*. Available at: https://zib.com.ua/ua/125437.html [in Ukrainian].

23. Lypskyi, O. Plan rozvytku kompanii : yak zrobyty svii biznes uspishnym. Available at: https://surl.li/kxbean [in Ukrainian].

24. Skidanova, M. Marketynhovi doslidzhennia : chym vony dopomahaiut biznesu. Available at: https://surl.lt/iyvrel [in Ukrainian].

25. Shevchenko, L.S. (2016) Konkurentna diahnostyka yurydychnoi firmy: svitova praktyka ta yii zaprovadzhennia v Ukraini. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 1 (24), pp. 77-86. Available at: https://surl.li/ftlgqq [in Ukrainian].

26. Nexis. Available at: http://www.nexis.com/auth/signonform.do?localeParams=en_US_ukBusiness;http://www.lexisnexis.com/en-us/home.page [in Ukrainian].