

**Шевченко Людмила Степанівна,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
*завідувачка кафедри економічної теорії,*  
*Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

## **ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В СФЕРІ НАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Роль маркетингу в забезпеченні ефективної практичної діяльності юридичних фірм (далі – ЮФ) постійно зростає. У США в 1985 р. було створено Асоціацію професійного юридичного маркетингу. ЮФ, які входять до ТОП-100 у США, витрачають на маркетинг близько 9 млн дол. кожна на рік. При цьому доходи будь-якої з десяти найбільших ЮФ світу втричі-вп'ятеро перевищують обсяги всього українського юридичного ринку (за оцінками агентства «Експерт-Рейтинг», це менш ніж 400 млн дол. США) [1].

Юридичний маркетинг визначають як дії юридичної фірми, спрямовані на дослідження та формування ринку юридичних послуг, задоволення потреб та побудову оптимальних відносин із клієнтами (замовниками), формування постійних і лояльних клієнтів.

Юридичний маркетинг має виражену специфіку, яка відрізняє його від товарного та сервісного маркетингу. По-перше, це *маркетинг послуг*, і маркетологи ЮФ у своїй практичній діяльності зобов'язані враховувати специфічні характеристики юридичних послуг як таких. Серед них:

1) невідчутність: юридичні послуги не мають матеріально-речової форми, їх не можна продемонструвати, а значить, побачити, поторкати або спробувати перед «купівлею»;

2) гетерогенність: якість юридичної послуги залежить як від юриста, так і від цілей, інтересів і мотивів клієнта. Юридичні послуги через це важко контролювати, втім можна з великою часткою впевненості визначити фактори їх якості та мотивувати їх позитивні прояви;

3) безпосередня невимірюваність: намагаючись знайти показники, які хоча б непрямю характеризували юридичну послугу, клієнт

аналізує певні «сигнали» – рівень освіти та професійної підготовки юристів, матеріальні докази їх успішності (дипломи, сертифікати, місце в рейтингах), досвід роботи в юридичному бізнесі та конкретній ЮФ, відгуки інших клієнтів тощо;

4) невіддільність від використання: юридичні послуги надають і споживають в один і той же момент часу і на одному й тому ж робочому місці. В результаті особливого значення набуває взаємодія юриста і клієнта, яка визначає не тільки якість послуги, але й тривалість взаємовідносин;

5) відсутність у клієнта права власності на юридичну послугу: клієнт одержує доступ до юридичних послуг лише на певний час. Для нього принципово важливо знати умови, терміни, оплату та зобов'язання сторін по наданню послуги;

6) неможливість збереження і накопичення юридичної послуги клієнтом із метою продажу або використання у майбутньому.

По-друге, йдеться про *маркетинг професійних послуг*, тобто про певні професійні дії (послуги) фахівців із права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних і юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. Юридичні послуги належать також до послуг інтелектуальних: їх надання потребує спеціальної підготовки і знань, а змістом є правові знання як продукт осмислення і використання правової інформації; самі юридичні послуги при цьому є спеціальним каналом поширення правових знань та інформації [2, с. 89–92].

По-третє, юридичний маркетинг є *маркетингом взаємовідносин*. На відміну від товарного маркетингу з орієнтацією переважно на одну угоду купівлі-продажу, він спрямований на тривалу взаємодію, близькі й часті контакти з клієнтами, створення для них цінності. Між ЮФ і клієнтами в ідеалі мають формуватися не тільки економічні, а й соціальні відносини, засновані на особистій прихильності, лояльності і партнерстві. Саме партнерські відносини забезпечують фірмам бажану високу дохідність і стійкі конкурентні переваги. Конкуренти можуть мати схожі ресурси, але запізнитися зі встановленням партнерських відносин із клієнтами (споживачами). У зв'язку з цим велике значення має репутація ЮФ та історія взаємовідносин юристів із клієнтами. Не випадково деякі дослідники називають

юридичний маркетинг реферальним (довірчим), оскільки найбільш надійним інструментом залучення клієнтів в юридичному бізнесі є рекомендації, надання яких тотожне довірі до ЮФ. Для створення потоку рекомендацій потрібна мережа людей, які знають, чим займається ЮФ, та високий рівень довіри до юристів фірми. Така мережа повинна бути стабільною, передбачуваною і такою, яку можна відтворити в іншому місті або навіть країні.

Еволюція юридичного маркетингу в Україні пройшла низку етапів.

Перший – *повне неприйняття маркетингу*. Таке ставлення зберігається й зараз у тих ЮФ, які працюють на юридичних ринках тривалий час і мають у своєму штаті багато досвідчених професіоналів. Вони впевнені в тому, що добре знають ринок юридичних послуг, мають постійних клієнтів і не потребують додаткових маркетингових зусиль із просування своїх послуг.

Другий етап – *недостатнє розуміння призначення маркетингу*: вважається, якщо ЮФ надає якісні послуги, то клієнт знайдеться сам; переконувати його в якості та цінності юридичної послуги не потрібно.

Третій етап – *усвідомлення необхідності маркетингу, але безсистемне його застосування*. ЮФ створюють штат працівників, до обов'язків яких входять маркетингові функції (визначення цільової аудиторії, позиціонування фірми, рекламування, оформлення сайту тощо). Проте основні функції маркетологів виконують безпосередньо партнери.

Четвертий (сучасний) етап – *активне використання маркетингу*. До маркетингу звертаються високопрофесійні учасники юридичного бізнесу, які прагнуть зайняти позиції лідерів і розуміють, що клієнти потребують консультацій на основі чіткого розуміння специфіки їхнього бізнесу. В ЮФ з'являються посади маркетологів, директорів із маркетингу, заступників директорів фірми з маркетингу та розвитку. Створюються відділи маркетингу та розвитку бізнесу, а в деяких ЮФ – підрозділи або напрями, пов'язані з GR-діяльністю та системою управління ризиками «compliance». У міжнародних ЮФ запроваджуються посади регіональних маркетологів.

Виникає необхідність розподілу повноважень між партнерами, юристами і маркетологами. Так, партнери генерують прибуток, відповідають за відносини з клієнтами та несуть перед ними персональну відповідальність за результати роботи компанії. Юристи, які працюють у статусі найманих працівників та зазвичай не беруть участі в розподілі прибутку ЮФ, виконують основний обсяг юридичної роботи. Однак завданням юристів стає не тільки супровід бізнес-діяльності, а й участь у прийнятті стратегічних рішень із подальшого розвитку компанії, її виходу на нові ринки і нові регіони, зростання масштабів бізнесу, переходу на нові стандарти управління. До речі, в ЮФ США знання теорії і практики маркетингу є прямою вимогою до асоціатів, які готуються одержати партнерський статус. На маркетологів ЮФ покладають: дослідження кон'юнктури та ступеня конкурентності ринку юридичних послуг; встановлення і підтримку ефективних комунікацій з клієнтами та іншими аудиторіями (колегами, конкурентами, бізнес-аудиторією, ЗМІ); коучинг юридичної команди з різноманітних питань бізнесу і маркетингу; формування пропозицій щодо заходів із розвитку і бюджетування нового бізнесу [3].

П'ятий етап – *юридичний маркетинг стає самостійним бізнесом*. В Україні з 2009 р. успішно працює компанія Legal Marketing Solutions, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу з питань юридичного маркетингу та розвитку юридичного бізнесу, проведенні тренінгів та управлінських сесій з юридичного маркетингу, розвитку персоналу та розробки стратегії ЮФ в цілому. ЮФ «А2КАТ» надає послуги зі збору інформації про конкурентів. В ЮФ «AEQUO» пропонується практика GR.

Шостий етап – *формується маркетингове право*. Як наука і навчальна дисципліна воно вивчає правові засади різних видів маркетингової діяльності, вплив права на маркетингові відносини. Поступово маркетингове право стає самостійною юридичною практикою.

Отже, встановлення партнерських відносин із клієнтами та задоволення їхніх потреб і запитів із питань правового характеру стає передумовою прибуткової діяльності ЮФ, її стабільного функціонування в діловому середовищі України.

### **Література:**

1. Юридичний бізнес. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/bez-komandi-nemaie-roboti.html>.
2. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту : наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків : Право, 2014. 204 с.
3. Руженцева Є. PRоект року. Український юрист. 2014. № 11. URL: <http://jurist.ua/?article/787>.