

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.
_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ 2022 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ НАДАННЯ
ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Наталія САВЧЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Лариса КУРБАЦЬКА

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

«___» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи Савченко Наталії Олександрівни

- 1. Тема роботи:** «Впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг»,
Науковий керівник: Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2022 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – 01 листопада 2022 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти Приватного підприємства «Закон-Центр», організаційно-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-методичні засади впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг. 2. Дослідження сучасного рівня організації маркетингу в ПП «Закон-Центр». 3. Розробка та впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг. 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Тенденції розвитку українського ринку юридичних послуг.
Фінансові результати діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».
Види послуг ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».
Процес STEEPLE-аналізу зовнішнього середовища ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».
Матриця клієнтів юридичного консалтингу ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин».
Прогнозовані показники ефективності діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за умови впровадження клієнтоорієнтованого юридичного консалтингу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретично-методичні засади впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Дослідження сучасного рівня організації маркетингу в ПП «Закон-Центр»	травень-липень 2022	
5.	Розробка та впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків і пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2022	

Здобувачка

_____ (підпис)

Наталія САВЧЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лариса КУРБАЦЬКА

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 80 с., 11 рис., 13 табл., 61 літературних джерело.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є маркетингова діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти впровадження концепції маркетингу в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР».

Метою кваліфікаційної роботи є теоретично-методичне дослідження проблеми впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з надання юридичних послуг.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Рекомендації розроблені у дипломній роботі полягають в обґрунтуванні впровадження концепції маркетингу в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР». На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства визначена оптимальна структура послуг, які надає організація. Визначені шляхи переходу організації на клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу, його спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СФЕРА ПОСЛУГ, ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ, РИНОК ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ

KEY WORDS

FIELD OF SERVICES, LEGAL SERVICES, LEGAL SERVICES MARKET, MARKETING ACTIVITIES, ENVIRONMENT, STRATEGY, MARKETING, MARKETING TOOLS, LEGAL CONSULTING, CUSTOMER FOCUS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ НАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Місце маркетингу в розвитку сфери послуг	8
1.2. Особливості ринку юридичних послуг	16
1.3. Ключові аспекти застосування маркетингу в юридичній сфері	25
Висновки до першого розділу	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»	35
2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР»	35
2.2. Дослідження рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві	43
2.3. Оцінка середовища функціонування ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»	50
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ НАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ	56
3.1. Вдосконалення етапів формування маркетингової стратегії юридичної компанії	56
3.2. Впровадження юридичного консалтингу на засадах клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу	65
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сфера послуг займає одне з провідних місць в економіці України, переважаючи за рентабельністю промислове виробництво. Однією з найбільш затребуваних і поширених послуг у цій сфері є юридична, економічна та соціальна значущість, юридична, економічна та соціальна значимість якої визначається активним і зростаючим впливом на різні сторони економічної діяльності та соціального життя суспільства. Ринок юридичних послуг в Україні вважається досить розвиненим і важливу роль у ньому відіграє маркетинг юридичних послуг. У зв'язку з змінами, що відбуваються в економіці, оновлюється продуктивний портфель юридичних послуг, змінюється підхід до ціноутворення, удосконалюються технології їх просування та продажу. Незважаючи на це, цей сектор все ще недостатньо вивчений економістами та маркетологами. Тому на сьогоднішній день можна з упевненістю сказати, що це окремий та важливий напрямок розвитку юридичної справи та просування бренду юридичної фірми на ринку.

Теоретичні аспекти застосування маркетингу в діяльності підприємства сфери надання юридичних послуг розглядалися в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них доцільно виділити, таких як Ангелко І.В., Вовк І.А., Красовська О.Ю., Марченко О.С., Михальчишин Н.Л., Могилевська О.Ю., Неміш Ю.В., Окландер М.А., Петруня Ю.Є., Полторак К.А., Пугачевська К.Й., Хлебников А.А., Хохуляк О.О., Шевченко Л.С., Яременко С.С. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретично-методичне дослідження проблеми впровадження концепції маркетингу в діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з надання юридичних послуг.

У відповідності до мети, у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні задачі:

- визначити місце маркетингу в розвитку сфери послуг;
- охарактеризувати ключові аспекти застосування маркетингу в юридичній сфері;
- надати характеристику операційної діяльності приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР»;
- дослідити сучасний стан рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- проаналізувати середовища функціонування ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»;
- вдосконалити етапи формування маркетингової стратегії юридичної компанії;
- розробити програму впровадження юридичного консалтингу на засадах клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є маркетингова діяльність підприємства сфери надання юридичних послуг.

Предметом дослідження виступають ключові аспекти впровадження концепції маркетингу в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР».

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Теоретико-методологічною основою дослідження виступають ключові аспекти сучасної економічної теорії, публікації періодичних видань та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері маркетингу підприємств сфери надання юридичних послуг.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес управління персоналом банку, офіційні

матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР» виду послуг «Юридичний консалтинг», при цьому, визначено напрямки залучення клієнтів та шляхи переходу організації на клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу, його спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів.

Дістали подальшого розвитку обґрунтування щодо аналізу чинників довкілля, зокрема встановлено, що доцільно для ринку юридичних послуг використовувати PEST-аналіз у модифікації «STEEPLE», який враховує особливості даного ринку.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (м. Дніпро, 27-28 вересня 2022 р.) та X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р.), також публікувалися в монографії «Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку» (м. Дніпро, 2022 р.)

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ НАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Місце маркетингу в розвитку сфери послуг

Основним фактором забезпечення успіху соціально-економічного розвитку є розвиток сфери послуг. Сьогодні означена сфера діяльності в умовах глобальних змін, забезпечує зростання обсягів власного виробництва, займає все більш стійке становище у світовому господарському комплексі, яке досягає таких масштабів, що економіка визначається як економіка послуг. Це пов'язано з тим, що для деяких країн послуги залишаються основним об'єктом товарно-валютних відносин, наслідком чого є динамічний розвиток сфери послуг, що характеризується та супроводжується зростанням доходів та рівня зайнятості, збільшенням обсягу експорту та імпорту послуг та посилення конкуренції.

На сьогоднішній день сфера послуг в Україні є однією з найперспективніших галузей народного господарства, яка досить швидко розвивається завдяки впливу низки факторів, зокрема, швидкому поширенню науки, технологій, інформації та зв'язку, рівню та ритму суспільного життя, глобалізації та конкуренції між учасниками ринкових відносин.

Слід відзначити, що динаміка до покращення рівня окремих показників сфери послуг є насамперед наслідком «проникнення» окресленої сфери практично у всі види економічної діяльності, так як, у сучасному економічному просторі послуги є товаром не тільки у підприємств, що спеціалізуються на обслуговуванні, а й промисловими підприємствами, що здійснюють гарантійне та післягарантійне обслуговування продукції, надають логістичні послуги, здійснюють інформаційну підтримку і т.і. [37, с. 53].

У той же час слід зазначити, що в умовах сьогодення роль сфери послуг значно ширша – це не лише важлива галузь національної та світової економіки, а й важлива частина розвитку функціонування людського капіталу та розвитку матеріального виробництва, яка сприяє збільшенню вільного часу, створює можливості для повнішого задоволення та розвитку потреб людей та суспільства, є найважливішим чинником визначення якості рівня життя, забезпечення якості економічного зростання [1, с.75].

Зростаюча роль сфери послуг та її активний розвиток обумовлені світовими тенденціями та впливом низки факторів, у тому числі зміною структури попиту, розвитком науки та техніки, динамікою міжнародного конкурентного середовища, глобалізацією економіки та розвитком ТНК [54]. В той же час вплив вказаних чинників на сферу послуг обумовлює її диверсифікацію та поділ її на певні групи, що відрізняються за класифікаційними критеріями, рівнем деталізації та призначенням [38, с. 135].

Класифікація послуг за окремими групами, і навіть їх науково-теоретичний зміст мають значне практичне значення, оскільки різні види послуг вимагають використання різних управлінських підходів, серед яких ключове місце займає маркетинг. Основним завданням маркетингу сфери послуг є розробка, просування і реалізація тих послуг, які, з одного боку, у даний період найактуальніші для споживачів і бізнесу - з іншого, забезпечують позитивний фінансовий результат для підприємців та постійно покращують сервіс за рахунок якісного обслуговування. Іншими словами, роль маркетингу у сфері послуг полягає у максимальному задоволенні та оптимізації інтересів споживачів та гравців ринку за рахунок використання сучасних інструментів маркетингу.

За матеріалами міжнародних видань, застосування інструментів маркетингу у сфері послуг направлене на вирішення комплексних завдань

постійного визначення попиту на нові послуги, а також стимулювання їх виробництва та реалізації на ринку [42, с. 54].

На сьогоднішній день актуальні такі завдання маркетингу у сфері послуг:

- виявлення основного споживача запропонованого виду послуг;
- встановлення рівня цінності запропонованої послуги для споживача;
- прогнозування еволюції споживчої цінності послуг для конкретного споживача; аналіз еволюції споживчої лояльності;
- «вихід» та просування послуги на галузевому ринку [7, с. 138].

Слід зазначити, що з виконанням окреслених завдань необхідно враховувати особливості та призначення тієї чи іншої виду послуг.

Ключовим маркетинговим завданням на ринку послуг є процес впровадження та просування товару даного ринку. Згідно публікацій науковців, за умов поточного стану ринкової економіки недостатньо використовувати прості засоби для збуту та просування послуги. Для того, щоб зайняти достойне місце на ринку, просування послуги повинно здійснюватися з використанням всього комплексу можливих маркетингових комунікацій.

Маркетингові комунікації – це засоби, які надають споживачам інформацію про продукти (товари чи послуги) чи компанії, щоб дати можливість здійснити купівлю [33, с.12]. Таким чином, маркетингова комунікація допомагає у побудові відносин між підприємством з надання послуг та споживачем означених послуг. Цілісність цих відносин залежить від здатності продавця приймати правильні та ефективні рішення щодо використання того чи іншого засобу маркетингової комунікації.

У діловій практиці прийнято виділяти шість основних інструментів маркетингової комунікації: реклама, пропаганда, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особисті продажі та прямий маркетинг. Сьогодні в умовах ринкових відносин, що бурхливо розвиваються, традиційні засоби маркетингової комунікації поступаються новим - нетрадиційним (вірусний

маркетинг, ком'юніті-маркетинг, маркетинг впливу, програми позитивного зворотного зв'язку та ін) [46, с. 296]. Зазначимо, що практичне застосування того чи іншого засобу маркетингової комунікації має ґрунтуватися на попередньому аналізі ринку послуг, а також враховувати результати оцінки ролі самого засобу при використанні в певних умовах. При цьому доцільно відмітити, що ефективність тих чи інших засобів маркетингової комунікації різна в тій чи іншій ситуації та результат їх дії різний.

Для сфери послуг, більшість дослідників вважають ефективним використання інтерактивного маркетингу, який полягає у забезпеченні ефективності процесу обслуговування клієнтів, при їх безпосередній взаємодії із співрозмовниками, та врахуванні потреб як клієнтів, а й співробітників компанії. Отже, правильне функціонування системи інтерактивного маркетингу формується за рахунок адекватної системи внутрішнього маркетингу, у якій співробітник сприймається як внутрішній споживач підприємства [52]. При оцінці внутрішнього маркетингу визначено, що потреби клієнтів та пропозиція продукту, який задовольняє ці потреби, мають вирішальне значення для формування лояльності клієнтів. Тільки у внутрішньому маркетингу замовник - співробітник компанії, продукт - вид зайнятості, запропонована йому робота, а також система мотивації та лояльності, які виявляються у вигляді бажання якнайкраще виконувати свою роботу для благополуччя компанії та для покращення свого добробуту. Існують різні точки зору на внутрішній маркетинг, зокрема, він розглядається як процес підвищення якості обслуговування, процес впровадження інновацій у компанії та мистецтво управління змінами, усталений механізм мотивації співробітників та формування ефективної системи внутрішніх комунікацій [10, с 57]. Очевидно, що система внутрішнього маркетингу повинна враховувати потреби працівників з одного боку та мети компанії з іншого та складається з узгоджених елементів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система внутрішнього маркетингу підприємства

Ключовою фігурою внутрішнього маркетингу є співробітники та їх потреби. Споживачеві компанія пропонує так званий «зовнішній продукт» - послугу та «внутрішній продукт» співробітнику – цікаву роботу з розумною винагородою. Крім потреб співробітників, система внутрішнього маркетингу має враховувати другий важливий чинник – ключові завдання компанії. Особливе значення має система стратегічних цілей і пріоритетів компанії: з одного боку, бачення, місія і глобальна стратегія визначають напрями дій і надають певний вплив на кадрову політику, з іншого боку, важливо, щоб співробітники розуміли систему цінності компанії, тобто були в курсі атмосфери, «клімату» компанії, в якій він працює, і, зокрема розуміли політику

щодо клієнтів. Для забезпечення ефективної роботи співробітникам недостатньо розуміти лише цінності та політику компанії, необхідно забезпечити їх достойною системою мотивації, що включає в себе матеріальну та моральну мотивацію, надання послуг соціального захисту, а також комфортні умови праці та відпочинку. Нижче ми сформулюємо найважливіші принципи успішного внутрішнього маркетингу.

1. Розуміти потреби співробітників, включаючи потреби, цінності, цілі та навички кожного співробітника. Тут доцільно використати спеціальні тести під час співбесіди, а також пряме спілкування зі співробітником з метою визначення його пріоритетів. Керівник повинен з'ясувати наступні моменти: які свої навички та таланти працівник може використати на робочому місці і чого хоче працівник. Це дає можливість з максимальною ефективністю використовувати резерви працівника, стимулюючи його до виконання тих функцій, з якими він справляється краще за інших, та використовуючи мотиваційні інструменти для максимального досягнення мети;

2. Пріоритет мотивації над контролем. На рис. 1.1 блок з функцією моніторинг виділено пунктирним кордоном, оскільки під час роботи працівника контроль має бути непомітним, стриманим та рекомендаційним. Контроль не повинен мотивувати працівника на ефективне виконання своїх обов'язків, а повинен дати усвідомлення взаємозв'язку між його благополуччям та благополуччям компанії. Моніторинг необхідний для своєчасного усунення недоліків та встановлення причин відхилення планових результатів від фактичного рівня з метою розробки та реалізації заходів щодо підвищення ефективності роботи підприємства.

3. Застосування «філософії усвідомленої відповідальності та позитивного мислення»: співробітник повинен чітко розуміти систему цінностей компанії та її політику співпраці з клієнтами, розуміти свій внесок у розвиток бізнесу та

взаємозв'язок між підвищенням ефективності ділової активності та підвищенням власного добробуту.

Одним із напрямків діяльності в системі внутрішнього маркетингу є: формування складу та підготовка співробітників, визначення їх потреб та здібностей, розробка системи мотивації відповідно до виявлених потреб, ефективне використання мотивації у кожній конкретній ситуації. При цьому метою внутрішнього маркетингу є максимальна концентрація навичок співробітників на благо компанії та, як наслідок, забезпечення лояльності клієнтів та зростання прибутку.

Взаємозв'язок між ключовими видами маркетингу у сфері послуг представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Система маркетингу сфери послуг

Окрім терміну «внутрішній маркетинг» у сфері послуг прийнято використовувати термін інтерактивний маркетинг [26, с. 115]. Інтерактивний

маркетинг – це налагодження ефективної взаємодії співробітників та клієнтів у процесі обслуговування з урахуванням потреб замовника. Між цими поняттями існує наступна залежність: чим ефективніше працює система внутрішнього маркетингу, тим краще співробітники підприємства сфери послуг обслуговують замовників та підвищують якість взаємодії з ними. Мотивований співробітник, який визнає, що імідж компанії залежить від якості його роботи та його благополуччя від іміджу компанії, намагатиметься надати послугу якнайкраще.

Встановлення та підтримання конкретних стандартів обслуговування: це ціла система стандартів, які встановлюються менеджерами на основі загальноприйнятих стандартів, корпоративної філософії компанії та корпоративних цінностей. Ці стандарти повинні, насамперед, містити чіткі специфікації поведінки персоналу стосовно замовників (ввічливість, доброзичливість, ділове спілкування), визначати оптимальний час надання послуги та ін. Важливо щоб співробітник вдало поєднував дві суперечності: стандарти чіткого обслуговування та гнучкість по відношенню до засновника.

Важливо розуміти, що в основі будь-якого маркетингу лежить необхідність визначити потреби клієнтів та запропонувати продукт, який задовольняє ці потреби краще, ніж у конкурентів. Як показано на рис. 1.2, зовнішній маркетинг ґрунтується на потребах споживачів, внутрішній маркетинг - на потребах співробітників компанії, та ефективне функціонування обох видів маркетингу має забезпечуватись дієвим інтерактивним маркетингом, у якому потреби клієнтів відображені у процесі обслуговування, зустрічаються при безпосередній взаємодії з контактними особами. Продукт, який пропонується замовнику, – це послуга, а так званий внутрішній продукт, який компанія пропонує своїм співробітникам, – це цікава робота зі своєю системою мотивації. Задоволений та мотивований співробітник забезпечить більш високу функціональну якість обслуговування.

1.2. Особливості ринку юридичних послуг

Для ринку юридичних послуг в Україні притаманні наступні особливості:

По-перше, це відносно невеликий ринок. У 2020 році його загальний офіційний обсяг становив всього 5 млрд. грн., тоді як, обсяг найбільшого у світі юридичного ринку США в 2020 році становив 240 млрд. доларів.

Низка факторів негативно впливає на обсяг юридичного ринку в Україні. Економічна криза 2014-2015 років, яка супроводжувалася девальвацією національної валюти, падінням виробництва та зниженням інвестиційної привабливості в Україні, далася взнаки на потреби в юридичних послугах та можливості компаній залучати зовнішніх юристів. Ряд функцій, які раніше у великих компаніях віддавалися на аутсорсинг, передані внутрішнім юридичним відділам.

По-друге, криза довіри громадян до правових інститутів формує відсутність інтересу до даного виду послуг або навіть має негативне відношення. Соціологічні дослідження протягом багатьох років показують, що українці негативно ставляться до співробітників правоохоронних органів, а також до безпосередніх виконавчих та законодавчих органів щодо функціонування судової системи [17, с. 286].

Таке відношення також знижує мотивацію споживачів до звернення за юридичними послугами, оскільки вони схильні вважати, що можуть не отримати для себе позитивного результату через некомпетентність чи корумпованість судів та правоохоронних органів, навіть якщо вони платитимуть адвокатам та іншим установам. Криза довіри до юридичних інститутів та механізмів негативно позначається на вартості юридичних послуг, оскільки завдає шкоди репутації адвокатури і, отже, готовності споживачів нести додаткові витрати, пов'язані з цим. Можна сказати, що недовіра до суддів чи прокурорів поширюється не лише на них, а й на всю суддівську спільноту, яку

прийнято сприймати як своєрідний корупційний механізм. У цьому сенсі такі репутаційні втрати іноді зазнають і юристи, сфера діяльності яких далека від найпроблемніших з корупційної точки зору елементів судової системи.

По-третє, низький рівень довіри до правових інститутів на загальногалузевому рівні, спонукає людей формувати так званий «беззаконний порядок» - вступати в економічні відносини з іншими особами без застосування правових засад.

По-четверте, крім недовіри ззовні, тобто недовіри громадян до юристів, існує ще й кризовий стан самої юридичної спільноти. Зрозуміло, що крупні професійні та громадські об'єднання юристів не повною мірою виконують свою роль консолідатора юридичної спільноти та засобу захисту стандартів адвокатури. Регулярно спалахують у цій сфері скандали (наприклад, навколо окремих регіональних колегій адвокатів) лише посилюють ці настрої та ще більше збільшують вартість юридичних послуг для клієнтів. Цей фактор сам по собі не може бути вирішальним фактором для споживачів, але він у поєднанні з іншими факторами недовіри до юристів посилює цей ефект.

По-п'яте, юридичні фірми намагаються компенсувати описані вище недоліки ринку за рахунок гнучкості та клієнтоорієнтованості. Зокрема, існують не тільки традиційні інструменти пошуку адвоката для клієнта, гнучка система оплати, знижки та бонуси, а й часто спроба надання комплексної послуги, що виходить за рамки суто юридичної роботи. Так, українські юридичні фірми, які обслуговують іноземних клієнтів, за їх бажанням, самостійно або із залученням спеціалізованих агентств, можуть створювати компанії «під ключ», у тому числі з пошуком окремих співробітників (бухгалтерів, економістів тощо), що в даному випадку означає поєднання суто юридичних послуг із послугами кадрового забезпечення або бухгалтерського обслуговування.

По-шосте, як і в багатьох інших країнах, бізнес із юридичного обслуговування в Україні сконцентрований у великих містах та промислових

центрах. При цьому для українського ринку характерне повне домінування Києва, де зосереджена більшість великих та середніх юридичних компаній, які розбавлені у національному рейтингу юридичними фірмами з Одеси, Дніпра, Харкова та Львова.

Конкуренція на невеликому ринку при відносно великій пропозиції на ринку праці дозволяє юридичним фірмам наймати найбільш кваліфікований персонал та гарантує стабільну привабливість приватної практики для професійних юристів, у яких менше бажання вступити на державну службу, ніж займатися індивідуальною практикою. Це означає, що проблема попиту послуги, пошуку клієнтів для власників та керівників юридичних фірм стоїть гостріше, ніж проблема пропозиції на ринку праці, особливо якщо йдеться про фахівців з певним досвідом роботи.

При цьому проблема кадрового забезпечення юридичної фірми більше пов'язана з наймом молодшого персоналу. Скарги з боку професійної спільноти на теоретизованість юридичної освіти, її відірваність від потреб практики, нездатність формувати навички у майбутніх спеціалістів, без яких знання залишаються «багажем». Наприклад, якщо юридичні знання випускників юридичних вузів не доповнюються вмінням виступати в суді та писати аргументовані юридичні документи, навичками роботи з базами даних та базовими електронними інструментами, необхідними для роботи юриста, роботодавці змушені докладати значних зусиль, додаткових витрат часу, фінансових ресурсів у навчання професіонала-початківця.

Безумовно, ця проблема має вирішуватись у сфері взаємодії практикуючих юристів з юридичними вузами. Необхідно стимулювати діалог юридичної освіти та практики не лише щодо змісту навчальних програм, нових курсів, затребуваних ринком шляхом залучення практикуючих юристів для навчання студентів на постійній основі, а й щодо участі комерційних юридичних осіб в оцінці університетів та факультетів, на яких викладається

право. У сфері управління юридичними фірмами проблему недостатньої кваліфікації підростаючого покоління можна вирішити, створивши всередині фірми освітнє середовище (семінари та регулярні дискусії за участю юристів та старших юристів, внутрішні узагальнення юридичної практики), обмін досвідом, надання стажувань талановитим студентам, підтримка навчання співробітників за рахунок коштів компанії та ін.

При низькій довірі до закону юридичні фірми можуть бути дуже зацікавлені у просуванні свого бренду на ринку та підтримці репутації, особливо у великих іноземних клієнтів, які звертають увагу на ці показники та мають можливість вибору постачальника юридичних послуг. Це завдання стимулює публічність та прозорість діяльності компанії, зокрема публікацію списку її клієнтів, іноді публікацію річних звітів та підтримку популярності її бренду, що часто забезпечується залученими компаніями. В умовах необхідності роботи зі своїм брендом компанії можуть вдаватися до іміджевих послуг переважно для того, щоб наголосити на власному потенціалі, щоб задовольнити потреби навіть самих складних клієнтів.

Управління юридичною фірмою – складний процес, що знаходиться на стику як мінімум трьох областей – мікроекономіки, права та менедженту. На відміну від інших сфер взаємовідносин економічної та правової систем, тут право є не лише механізмом регулювання економічних відносин (правових угод), а й об'єктом таких операцій, оскільки послуги у цій сфері надає юридична фірма.

Однією з особливостей юридичного ринку, яку відзначають майже всі експерти ринку, є закритість. Найважливішим активом юридичних фірм та приватних адвокатів є їхня репутація. А щоб новий учасник зміг завоювати та утримати клієнта, він повинен спочатку проявити себе, пропрацювавши якийсь час найманим працівником. На юридичному ринку споживачі насамперед визнають тих фахівців авторитетом, на імені якого будується бізнес. Юридичні

фірми та колеги адвокатів практично не проводять ефективних рекламних кампаній та практично не використовують традиційні рекламні носії. Дійсно, потенційний клієнт шукатиме юристів, головним чином, виходячи з їхньої надійності. Важко зобразити цю надійність у рекламі, а ще важче зробити це переконливо. Найефективнішим методом реклами є часте присутність у інформаційному полі потенційного споживача адвоката чи адвоката, який, як кажуть, перебуває «у межах чутності». Це можуть бути, наприклад, публікації у пресі, участь у профільних семінарах та інших публічних заходах, які викликають резонанс у громадськості. Без хорошої репутації на ринку юридичних послуг дуже складно протриматися довгий час. Одні експерти ринку вважають, що не більше 30% юридичних фірм є вузькоспеціалізованими, інші пропонують юридичні послуги як доповнення до основного напрямку консультаційних та аудиторських послуг. Дуже складно підрахувати загальну кількість юристів, які займаються приватною практикою, і практично неможливо визначити беззаперечних лідерів юридичного ринку [4].

Клієнти юридичних фірм також неохоче діляться інформацією про надані ними послуги, особливо коли йдеться про судові розгляди та закриті угоди. Більше того, підрахувати, що та чи інша компанія заробляє на юридичних послугах, практично неможливо: поняття середньої вартості послуг на ринку дуже розпливчасте. Вартість клієнта залежить від великої кількості показників - професіоналізму компанії, складності та тривалості справи, а також тимчасових витрат на нього. У різних компаніях з різними зображеннями ціна на ту саму послугу може відрізнятись в кілька разів. Експерти зазначають, що ринок юридичних послуг останніми роками зростає дуже динамічно, що в основному пов'язано зі збільшенням кількості фахівців, які працюють без власної компанії і надають послуги від імені своїх клієнтів. Ця тенденція пояснюється тим, що «квиток» для виходу на ринок коштує більше 10 000 доларів США і що юрист, який практикує приватно без власної юридичної фірми, може вийти на ринок

безкоштовно. Роботи у цій сфері вистачить на всіх, але без мінімальної популярності чи приналежності до солідної організації у нового гравця мало шансів набрати клієнтів.

Репутація відіграє вирішальну роль у успішній діяльності юридичної фірми або адвоката: значна кількість клієнтів звертаються до юристів за рекомендаціями, ґрунтуючись на репутації фірми з розповідей друзів, знайомих та родичів. Практично всі великі компанії намагаються працювати в основному з юридичними особами, тоді як інтереси фізичних осіб у питаннях приватного характеру (зазвичай представляють дрібні фірми з житловими та приватними юристами). Експерти вважають, що основною тенденцією на ринку юридичних послуг України в останні роки є спеціалізація зростаючих компаній, на певному сегменті ринку. При цьому навіть відомі компанії, які освоюють такі ніші, рідко роблять це на основі маркетингового аналізу кон'юнктури ринку: найчастіше основним драйвером є попит великої кількості клієнтів. Відомі випадки, коли юристи ставали експертами у тій чи іншій галузі права саме тому, що це було необхідно клієнту [3, с. 408].

Розвиток комплексного юридичного обслуговування клієнтів пов'язаний з іншою тенденцією: лідери ринку воліють працювати з великими клієнтами, кількість яких стрімко зростає. В Україну приходить дедалі більше великих інвесторів, з'являються нові економічні зони. Звичайно, іноземні інвестори звертаються до місцевих юридичних фірм, щоб знайти партнерів, здатних запропонувати весь спектр послуг на найвищому рівні.

Таким чином, новим заходом якості юридичної фірми є розмір її «виробничої потужності». Зараз саме він дозволяє компанії задовольняти потреби клієнтів, що зростають, при збереженні високого рівня вузькоспеціалізованих напрямків. Часи, коли цінувалися універсали, минули. Сьогодні замовники хочуть знати, скільки таких проектів компанія реалізувала за останні півроку. Прискорений темп бізнесу приносить нові юридичні

проблеми та необхідність швидкого набору досвідченої команди для їх вирішення. Таким вимогам зазвичай відповідають лише великі юридичні фірми з довгим переліком спеціальностей та можливістю координувати великі команди [1, с. 74].

Юридичні послуги це сукупність заходів, що здійснюються кваліфікованими юристами, дія яких спрямована на задоволення потреб та забезпечення благ юридичного характеру для фізичних та юридичних осіб з метою забезпечення їх правового захисту та зміцнення законності та громадського порядку.

На основі нормативного закріплення видів юридичних послуг в економічній літературі надаються такі їх визначення:

- адвокатські послуги є кваліфікованою юридичною допомогою фізичним та юридичним особам у захисті їх прав, волі та інтересів та забезпеченні доступу до правосуддя [4];

- нотаріальні послуги - це юридично значущі дії, створені задля забезпечення цивільних прав і запобігання їх можливого порушення;

- юридична консультація – це швидка і точна відповідь на питання, засновану на чинному законодавстві та юридичній практиці, що склалася [9, с. 138];

- юридична служба – це діяльність, яка потребує певних знань та вмінь, наявність яких має бути доведена [27, с.239].

Юридичний ринок, безумовно, зараз перебуває у дуже складній ситуації, бо він безпосередньо залежить від поточного настрою економіки, бізнесу та інвесторів. Експерти зазначають, що постраждали всі без винятку сегменти ринку, але кримінальне, цивільне та сімейне право та юридична допомога в цих секторах почали відновлюватися швидше за інших.

Водночас криза змінює структуру ринку. Знову настає криза «природного відбору», коли компанії з сильними та мотивованими колективами, які

готувалися до війни, мали резерви та дбали про свої кваліфіковані кадри, отримують імпульс розвитку, а деякі компанії не витримують цієї кризи та йдуть у тінь чи взагалі перестати існувати.

Говорячи про фінанси бізнесу та операційні витрати, експерти відзначають такі тенденції. Практично всі гравці в період з березня по липень-серпень 2022 року дуже точно дотримувалися термінів оплати послуг. Проте практично всі опитані експерти вказали, що не знижували вартість своїх послуг і не планують цього робити в майбутньому. Усі вони намагалися максимально зберегти колективи своєї компанії та продовжували виплачувати зарплату співробітникам, навіть якщо це завдавало шкоди інтересам компанії. Деякі компанії були змушені знизити заробітну плату, але обговорили це зі своїми командами та можливі антикризові плани. З точки зору скорочення операційних витрат, зниження заробітної плати було останнім пріоритетом. Жоден з опитаних експертів не вдавався до масових звільнень співробітників, а скорочення переважно відбувалися природним шляхом: деякі співробітники хотіли залишитися в ЄС і проходили мовні курси/навчальні програми інтеграції, тому не могли продовжувати працювати в компанії та звільнялися.

Пріоритети в управлінні юрфірмами практично не змінилися з літа 2022 року: вижити, зберегти команду, забезпечити ліквідність, утримати та розширити клієнтуру. Поточний обрій планування для юридичних фірм становить 1-3 місяці. І найбажаніший результат у нинішньому стані – це здобути перемогу та почати відновлення України.

Одним із головних пріоритетів зараз є загальна підтримка команди, психологічна тощо. В даний час багато юристів стикаються з психологічними труднощами і виявляють, що відчувають апатію, тривогу, емоційне вигорання та скаржаться на погане психічне здоров'я. Деякі компанії вже використовують професійних психологів для підтримки своїх команд, а також намагаються забезпечити щотижневі зустрічі всіх членів команди в офісі чи онлайн. Іншими

словами, юридичні фірми стали приділяти пильну увагу внутрішній комунікації та підтримці команди.

У плані взаємодії із замовниками експерти, які брали участь в обговоренні, не вказують, що вдаються до демпінгу або мають намір знижувати вартість своїх послуг. Проте аналогічні явища вони спостерігають і ринку індивідуальних юристів чи невеликих об'єднань юристів. Однак вони зазначають, що демпінг, як правило, призводить до погіршення якості обслуговування та загального рівня обслуговування, тож це вулиця з одностороннім рухом.

Замість того, щоб знижувати ціни, доцільно приділяти більше уваги тіснішій співпраці з клієнтами, щоб клієнти чітко розуміли, над чим працюють юристи. Крім того, юридичні фірми стали частіше виставляти рахунки, тому оплата приходила частіше, але меншими сумами, що дозволяло відслідковувати статус клієнта, а також його мотивацію та зацікавленість у співпраці. Зрозуміло, що зараз усі замовники намагаються одразу визначити вартість усього проекту та зафіксувати її.

Вимушена міграція до західної України у лютому та березні 2022 року спонукала деякі компанії відкрити нові офіси чи представництва у Львові, Івано-Франківську та Рівному, на додаток до офісу у столиці та офісів в інших регіонах. Насамперед цьому сприяє передислокація значної частини компаній зі сходу на захід, з IT-сектору тощо. По-друге, інвестиції та програми, спрямовані на відновлення України, найімовірніше змістяться із заходу на схід, бо небезпека війни ще довго зберігатиметься у східних районах.

Що стосується формату роботи, більшість компаній віддають перевагу онлайн-формату або змішаному формату, коли команда час від часу зустрічається в офісі. Деякі столичні підприємства навіть повертаються до звичайних повноцінних офісних методів роботи з деякими послабленнями.

До слова про демпінг, новинки та перспективи. Демпінг - це тактика, яка у довгостроковій перспективі шкодить юридичній фірмі та всьому ринку, що неодноразово доводив український юридичний ринок. Крім того, останні півроку жорсткої турбулентності знову змусили багато компаній повернутися до довоєнних стандартів у роботі та відносинах із клієнтами, що буде вкрай складно в умовах масового демпінгу. Клієнти, особливо компанії, завжди очікують від юристів юридичних фірм високої кваліфікації, високих стандартів роботи та якісного обслуговування. Деякі компанії кажуть, що вони зберігають або відновили свої звичайні витрати на маркетинг і зв'язки з громадськістю. Деякі учасники ринку працюють над створенням нових продуктів та будують плани післявоєнного відновлення країни.

1.3. Ключові аспекти застосування маркетингу в юридичній сфері

У 2020 році дохід компаній на ринку юридичних послуг України знизився на 8%. Водночас за такими напрямками практики, як корпоративний захист, судова практика та податкові консультації зафіксували зростання доходів. Концентрація спеціалізації та унікальність окремих юридичних послуг зумовлюють зростання привабливості окремих компаній на відміну від конкурентів.

Оцінка міжнародного ринку юридичних послуг демонструє збільшення інвестицій у юридичний маркетинг. Дослідження, проведене Асоціацією юридичного маркетингу та Bloomberg Law у США, показало, що 41% юридичних фірм вважають збільшення свого маркетингового бюджету та маркетингового штату ефективною інвестицією. 63% компаній, як і раніше, готові інвестувати в розвиток маркетингу в правовому полі [16]. Змінилася і роль рітейлерів. Сьогодні їхня діяльність спрямована на дослідження вподобань

та вимог клієнтів та участь у розробці заходів із визначення напрямків діяльності юридичних компаній.

Маркетологи, які спеціалізуються на просування продуктів юридичних фірм, спрямовують свої зусилля на розширення клієнтської бази юридичної компанії та утримання існуючих клієнтів. При цьому слід враховувати, що залучення нового потенційного споживача юридичних послуг коштує в 4-6 разів дорожче, ніж утримання існуючого клієнта [16]. На рис. 1.3 показано основні тенденції розвитку ринку юридичних послуг України.



Рис. 1.3. Тенденції розвитку українського ринку юридичних послуг

Вивчення ринку юридичних послуг України показало, що проходить процес диференціації та концентрації спеціалізації юридичної практики. Диференціація - це свого роду конкурентна стратегія компаній. На українському

ринку юридичних послуг за умов жорсткої конкуренції актуальним є пошук позитивних відмінностей у діяльності компаній, тобто визначення тієї цінності, яку отримують споживачі, звертаючись до компаній на вирішення своїх проблем.

Діяльність юридичної компанії з погляду внутрішнього та зовнішнього маркетингу мають важливі специфічні характеристики, які, з одного боку, ускладнюють роботу маркетолога, а з іншого боку, підтримують імідж галузі, підвищують бар'єри входу на ринок. І насамперед ці специфічні характеристики визначають актуальність маркетингу як сфери людської діяльності, що відкриває нові горизонти діяльності та сприяє формуванню унікального корпоративного іміджу. Ключові особливості включають:

1) загальний консерватизм ринку та нечутливість цільової аудиторії до традиційних маркетингових заходів щодо стимулювання попиту та підвищення обізнаності;

2) закриття юридичних компаній у зв'язку з тим, що публікація фінансових результатів та іншої ділової інформації не є обов'язковою, дотримання політики конфіденційності щодо клієнтських баз та послуг;

3) невизначеність систематизації формування рівня цін та факторів, що впливають на це;

4) створення нових послуг юридичних компаній безпосередньо з чинним законодавством, завдяки чому поява нових потреб ринку перебуває у руках не лише бізнес-середовища, а й держави.

Юридичний маркетинг має відмінну рису, що відрізняє його від маркетингу товарів та послуг. По-перше, йдеться про маркетинг послуг, і маркетологи юридичних послуг зобов'язані у своїй практиці враховувати специфіку юридичних послуг, а саме:

- недоторканність: юридичні послуги не мають матеріальної форми, їх не можна продемонструвати, а отже, їх можна побачити, доторкнутися чи спробувати до «купівлі»;

- неоднорідність: якість юридичної послуги залежить як від юриста, так і від цілей, інтересів та мотивів клієнта. З цієї причини юридичні послуги важко піддаються контролю, але фактори їх якості можуть бути визначені з високим ступенем достовірності;

- пряма несумірність: намагаючись знайти показники, які хоча б опосередковано характеризують юридичну послугу, клієнт аналізує певні «сигнали» - рівень освіти та професійної підготовки юристів, речові докази їх успішності (дипломи, сертифікати, розміщення в рейтингах), досвід роботи в конкретній юридичній сфері, думки та рекомендації інших замовників тощо;

- невіддільні від використання: юридичні послуги надаються та споживаються в один і той же час та на одному місці роботи. В результаті особливого значення набуває взаємодія адвоката та клієнта, від якого залежить не лише якість послуги, а й тривалість відносин;

- відсутність надання юридичної послуги клієнтом: клієнт має доступ до юридичних послуг лише протягом певного періоду часу. Йому важливо знати терміни, умови, платежі та зобов'язання сторін з надання послуги;

- неможливість реєстрації та збору юридичних послуг клієнтом з метою продажу чи подальшого використання.

По-друге, це стосується маркетингу професійних послуг, тобто окремі види професійної діяльності (послуги) професійних юристів, спрямовані на задоволення потреб чи надання послуг фізичним та юридичним особам щодо надання юридичної допомоги. Юридичні послуги також входять до складу інтелектуальних послуг: їх надання вимагає спеціальної підготовки та знань, а змістом є правові знання, які є результатом розуміння та використання правової

інформації; При цьому самі юридичні служби є привілейованим каналом поширення правових знань та інформації.

По-третє, юридичний маркетинг – це маркетинг взаємин. Він націлений на довгострокову взаємодію, тісний та частий контакт із клієнтами та створення для них цінності. В ідеалі між юридичною компанією та клієнтами повинні розвиватися не тільки економічні, а й соціальні відносини, що базуються на особистій прихильності, лояльності та партнерстві.

Введення поняття юридичного маркетингу супроводжується поступовим освоєнням вітчизняними юридичними фірмами двох напрямів маркетингової діяльності – стратегічного та оперативного, кожен з яких має своє призначення та виконує певні функції. Стратегічний юридичний маркетинг фокусується на виборі галузей, юридичних фірм та ринків юридичних послуг, на яких юридична компанія має явні конкурентні переваги, та розробку стратегій та програм дій на кожному з цих ринків. Під оперативним юридичним маркетингом розуміється практична діяльність з використанням основних інструментів маркетингового комплексу, що дозволяє впливати на клієнтів з метою отримання певного прибутку та прибутку на певних цільових ринках.

Говорячи про ставки та особливості позиціонування самої юридичної фірми, необхідно мати на увазі деякі аспекти, якими зазвичай нехтують керівники юридичних фірм:

Об'єктивність при оцінці власного бізнесу та його функціонуванні. На сайтах компаній часто можна побачити великий текст, спрямований лише на вихваляння вашої компанії та пояснення того, що вона найкраща з найкращих. Між словами «бути» та «уявляти» велика різниця. Контракт, створений для солідного клієнта, не означає, що компанії є партнерами.

Відносини з «колишніми» клієнтами. Залучити нових клієнтів цікаво та захоплююче. Але ніщо так сильно не впливає на репутацію як відгук

«колишнього» клієнта. Слід подумати у тому, як зробити споживача постійним клієнтом. І коштує він у 6 разів дешевше за нового.

Контактна особа. Якщо розглядати пункти звернення за юридичною консультацією загалом, їх можна нарахувати близько п'ятдесяти. Це може бути офіс, сайт, вивіска, навіть голос секретаря телефону і т.д. Однак справа в тому, що традиційні рекомендації маркетологів щодо практичного використання точок дотику та співпраці з ними в юридичних послугах дуже часто погано працюють через специфіку ринку (наприклад, реклама, BTL тощо). Деякі з тих, хто дійсно працює ефективно, включають веб-сайт, рекламу в пошукових системах (Google, Yahoo, Bing і т. д.) і соціальні мережі, а також управління сарафаним радіо.

Одним із найважливіших каналів маркетингової комунікації на сьогоднішній день є комунікація через глобальну мережу Інтернет, а найважливішим інструментом цієї комунікації для бізнесу є веб-сайт.

Бізнес-сайти, які надають юридичну підтримку та громадську допомогу, є потужним маркетинговим інструментом. Однак мало мати одну сторінку в Інтернеті, ці сторінки мають бути націлені на клієнтів та їхню привабливість. Юриспруденція – діяльність, яка потребує великої відповідальності та серйозного підходу до справи, але анонімні та нецікаві сайти без цінної та корисної інформації навряд чи сподобаються клієнтам.

Місія сайту юридичної фірми – надати кінцевому користувачеві якомога більше інформації про фахівців, розповісти про досвід та знання кожного, але без пафосу та зарозумілості. Основними складовими професійного сайту для юриста є суворая комплексна інформативність, ненав'язливість, нестандартність структури.

Деталізуємо список атрибутів веб-сайту, що є ефективним каналом залучення клієнтів для юридичних фірм:

Орієнтація на клієнта. Сайт юридичної фірми має працювати на потенційних клієнтів. Чим швидше та простіше вони зможуть знайти необхідну їм інформацію, тим краще. Юридична проблема, як для приватних, так і для юридичних осіб, завжди пов'язана з негативними емоціями, і вирішити її хочеться якнайшвидше.

Пошукова система. Майже половина (48%) сайтів, які беруть участь у конкурсі, не мають пошукової системи. Якщо у вас сторінка-візитка із 3-4 сторінок, пошук особливо не потрібен. Але більшість веб-сайтів вимагають дослідження, і їхня відсутність не вказує на орієнтацію на клієнта.

Навігація. З часом сайт перенасичується великою кількістю рубрик, буває важко знайти конкретну інформацію. Разом із системою пошуку правильна система навігації сайтом значно спростить життя відвідувачу. Ідеально, якщо всю важливу інформацію можна знайти у два кліки. При великих сторінках це завжди реально, у разі доводиться шукати компроміс між кількістю пунктів меню та його глибиною.

Активне залучення клієнтів. Більшість власників сайтів вважають, що достатньо розмістити інформацію на сайті і клієнт сам дізнається, як з ними зв'язатися. Але справжня клієнтоорієнтованість починається з активного залучення відвідувача до комунікації. Наче дрібниці, але тон задають: номер гарячої лінії, чат на сайті, розсилка новин, посилання на соціальні мережі.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашої культури, і все більше людей присвячують їм свій час. У юридичному маркетингу з кожним роком дедалі більше використовуються соціальні мережі. Соціальні мережі – найпотужніший каталізатор у побудові власного бренду. Якщо ви розумієте рекламну механіку, що міститься в них, ви зможете набагато швидше побудувати бренд.

Розглянемо можливості, які пропонують соціальні мережі для легального маркетингу.

Ви можете бути популярними як у соціальних мережах, так і в суспільстві, якщо поширюватимете корисну інформацію для клієнтів у вигляді статей, відео, документів, коментарів - чудові інструменти для створення експертного статусу.

Лояльність клієнтури. Ви можете спілкуватися зі своїми існуючими клієнтами у соціальних мережах. Завдяки регулярному спілкуванню клієнти є лояльними.

Залучення нових клієнтів. Соціальні мережі дозволяють залучати нових клієнтів за рахунок ведення бізнес-акаунтів, запуску контекстної реклами та створення груп та спільнот.

Будувати ділові відносини. Соціальні мережі – це засіб спілкування. Завдяки спілкуванню можна встановити багато професійних контактів. Важливою особливістю соціальних мереж є те, що з їхньою допомогою набагато простіше зв'язатися з потрібною людиною. Багато простіше відповісти в чаті, ніж зустрітися або поговорити по телефону.

З вуст до вуст. Якщо ви дасте своїм клієнтам цінний контент, вони поділяться їм. Будь-хто, хто знайде певного юриста чи компанію, автоматично поділиться нею з усіма своїми друзями. Аналогічна система ініціює механізм «сарафанного радіо». Один із них опублікував інформацію, і про неї дізналися тисячі.

Аналіз ринку юридичних послуг показує, що, незважаючи на загальну тенденцію окремих юридичних фірм спеціалізуватися на наданні обмеженого спектру послуг, більшість юридичних фірм все ж таки відходять від звичного широкого спектру і використовують традиційний маркетинговий підхід для інформування населення та стимулювання продажу за свою рекламу, хоча такі заходи показали свою низьку ефективність. Таким чином, можна зробити висновок, що цей ринок, хоч і є висококонкурентним з урахуванням кількості учасників, не обов'язково має у своєму арсеналі маркетингову складову.

Серед тенденцій на ринку юридичних послуг варто відзначити появу нових видів послуг та деякі зміни старих у зв'язку з безперервним процесом зміни законодавства та зовнішньоекономічної ситуації в Україні, а також – тенденція на глобалізацію всього ринку та прагнення автоматизувати та систематизувати процес надання юридичних послуг, що також тягне за собою за собою свої корективи у конкурентному середовищі (поява на українському ринку так званої «великої четвірки» та загального ринку тенденція до глибокої спеціалізації компаній на окремих сегментах юридичної діяльності). Згідно з дослідженням, юридичний ринок України продовжуватиме зростати, що також входить у стратегічну перспективу розвитку бізнесу.

Висновки до першого розділу

1. Сфера послуг в Україні є однією з найперспективніших галузей народного господарства, яка досить швидко розвивається завдяки впливу низки факторів, зокрема, швидкому поширенню науки, технологій, інформації та зв'язку, рівню та ритму суспільного життя, глобалізації та конкуренції між учасниками ринкових відносин. Застосування інструментів маркетингу у сфері послуг направлене на вирішення комплексних завдань постійного визначення попиту на нові послуги, а також стимулювання їх виробництва та реалізації на ринку. Для сфери послуг більш ефективним є використання інтерактивного маркетингу, який полягає у забезпеченні ефективності процесу обслуговування клієнтів, при їх безпосередній взаємодії із співрозмовниками, та врахуванні потреб як клієнтів, а й співробітників компанії.

2. Юридичні послуги це сукупність заходів, що здійснюються кваліфікованими юристами, дія яких спрямована на задоволення потреб та забезпечення благ юридичного характеру для фізичних та юридичних осіб з метою забезпечення їх правового захисту та зміцнення законності та

громадського порядку. Особливостями ринку юридичних послуг можна визначити: невеликі розміри ринку; криза довіри громадян до правових інститутів, відсутність інтересу до даного виду послуг або навіть має негативне відношення; низький рівень довіри до правових інститутів на загальногалузевому рівні; кризовий стан юридичної спільноти; бізнес із юридичного обслуговування сконцентрований у великих містах.

3. Діяльність юридичної компанії з погляду внутрішнього та зовнішнього маркетингу мають важливі специфічні характеристики, які, з одного боку, ускладнюють роботу маркетолога, а з іншого боку, підтримують імідж галузі, підвищують бар'єри входу на ринок. Введення поняття юридичного маркетингу супроводжується поступовим освоєнням вітчизняними юридичними фірмами двох напрямів маркетингової діяльності – стратегічного та оперативного, кожен з яких має своє призначення та виконує певні функції. Стратегічний юридичний маркетинг фокусується на виборі галузей, юридичних фірм та ринків юридичних послуг, на яких юридична компанія має явні конкурентні переваги, та розробку стратегій та програм дій на кожному з цих ринків. Під оперативним юридичним маркетингом розуміється практична діяльність з використанням основних інструментів маркетингового комплексу, що дозволяє впливати на клієнтів з метою отримання певного прибутку на певних цільових ринках.

4. Аналіз ринку юридичних послуг показує, що, незважаючи на загальну тенденцію окремих юридичних фірм спеціалізуватися на наданні обмеженого спектру послуг, більшість юридичних фірм все ж таки відходять від звичного широкого спектру і використовують традиційний маркетинговий підхід для інформування населення та стимулювання продажу за свою рекламу, хоча такі заходи показали свою низьку ефективність. Таким чином, можна зробити висновок, що цей ринок, хоч і є висококонкурентним з урахуванням кількості учасників, але окремі компанії не обов'язково мають у своєму арсеналі маркетингову складову.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

2.1. Організаційно-економічний аналіз діяльності приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» зареєстровано 04.09.2010 р. за юридичною адресою 51928, Дніпропетровська область, місто Кам'янське, Дніпровський район, проспект Металургів, будинок 84 В, офіс 3. Керівник організації – Ватулін Віктор Вікторович. Розмір статутного капіталу 500,00 грн. Метою створення компанії є надання клієнтам високого рівня обслуговування задля досягнення конкретних цілей замовника.

Компанія спеціалізується на широкому спектрі юридичних послуг. Компанія ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» пропонує фізичним та юридичним особам по всій Україні широкий спектр юридичних послуг у рамках системного юридичного консультування та захисту їхніх інтересів у судових процесах. Юристи та адвокати компанії надають допомогу клієнтам при перевірках контролюючими органами, а також представництво в судах усіх інстанцій у господарському, цивільному, адміністративному та кримінальному судочинстві.

ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» практикує виважену цінову політику. Укладаючи договір на надання юридичних послуг з цією фірмою, клієнти фактично наймають досвідчених та кваліфікованих юристів, що спеціалізуються у багатьох галузях права, та сплачують за їхні послуги, еквівалентну заробітній платі штатного юриста. Це не тільки забезпечує клієнтів командою юристів, а й звільняє їх від обов'язку щодо утримання штатного юриста – надання робочого

місця, надання оргтехніки, надання юридичної підтримки на постійній основі, сплата податків, страхових та інших внесків тощо.

Заради динамічного розвитку компанія постійно розширює напрями права та підвищує якість послуг.

Невід'ємною частиною надання послуг клієнтам є чесна оцінка проблеми щодо юридичних питань, надання клієнтам повної інформації про наслідки та можливі ризики вирішення даних питань, персональну увагу до кожної справи з гнучким оперативним підходом до унікальності ситуації клієнта, аналізуючи юридичні питання на основі їх поглибленого вивчення, оцінки та досліджень для розробки творчих стратегій вирішення та надання оперативних та дієвих порад.

Чисельність працівників становить 7 осіб, які підпорядковуються начальникам відділів. До них входять кілька юристів, помічник юриста та аудитор. Організаційна структура компанії представлена на рис. 2.1.

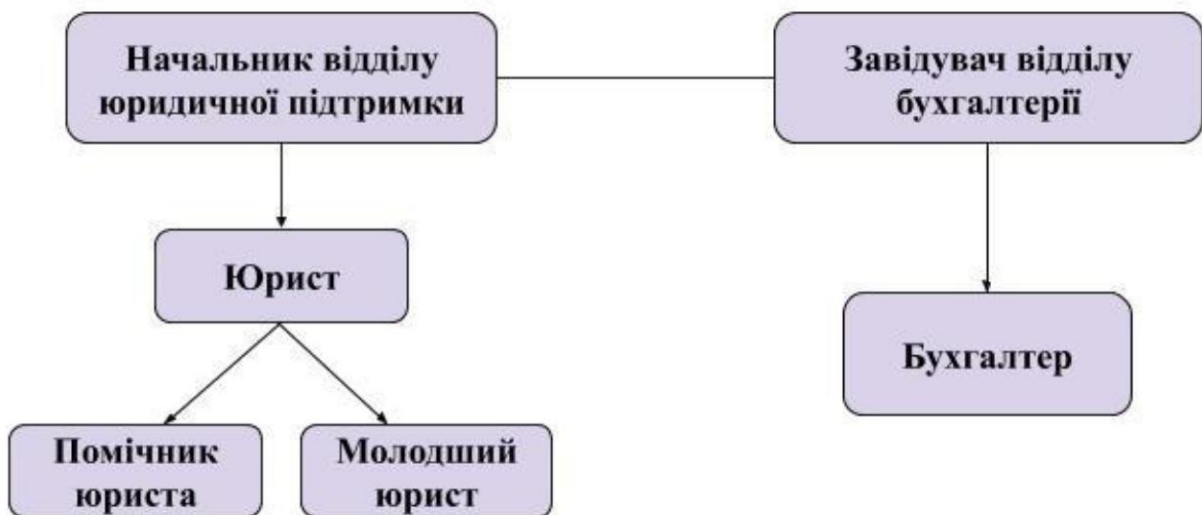


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Як демонструє рис. 2.1, постійним персоналом підприємства є лише персонал, пов'язаний з операційною діяльністю.

ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» надає комплексну юридичну підтримку підприємств малого та середнього бізнесу, а також індивідуальні юридичні консультації, а саме: послуги корпоративного права (реєстрація підприємців та юридичних осіб; реєстрація змін у формі власності компанії; реєстрація іноземних компаній та представництва, ліквідація та реорганізація підприємств); послуги юридичної практики (представництво у суді, виконання судових рішень, судові суперечки та їх досудове врегулювання); послуги у сфері комерційної правової охорони (патенти, товарні знаки, укладання договорів, захист інтелектуальної власності); податкові юридичні послуги.

До початку 2021 року компанія не вела маркетингову діяльність.

Показником конкурентоспроможності компанії є фінансові показники. Згідно з офіційною бухгалтерською звітністю компанії, ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за 2019-2021 роки мало такі показники (табл. 2.1-2.2).

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», грн.

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нематеріальні активи	2920	3244	6770	3850	131,9
Незавершені капітальні інвестиції	2687	2986	16	-2671	-99,4
Основні засоби	9938	11042	10052	114	1,1
Необоротні активи	15545	17272	16838	1293	8,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	18077	20086	35950	17873	98,9
Гроші та їх еквіваленти	114363	127070	306474	192111	168,0
Оборотні активи	152932	169924	362406	209474	137,0
Загальна сума активів компанії	168476	187196	379244	210768	125,1

Загальна величина активів компанії збільшилася на 125,1 %, що становить у вартісному виразі 240,8 тис. грн. Зростання відбулося за рахунок збільшення вартості за такими групами активів. Загальна вартість необоротних активів збільшилася на 8,3 % в основному за рахунок збільшення вартості нематеріальних активів на 3,85 тис. грн. Вартість оборотних засобів збільшилася на 209,5 тис. грн., або на 137,0 %. В частині оборотних засобів найбільший вплив на зростання величини активів мали грошові кошти, вартість яких зросла на 168,0 % або на 192,1 тис. грн.

В табл. 2.2 представлено склад джерел формування активів приватного підприємства ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПП
«ЗАКОН-ЦЕНТР», грн.**

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток	88897	98774	244738	155841	175,3
Власний капітал	88897	98774	244738	155841	175,3
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	X
Розрахунки з бюджетом	15264	16960	21370	6106	40,0
Розрахунки з оплати праці	36088	40098	25096	-10992	-30,5
Поточні забезпечення	14281	15868	65424	51143	358,1
Інші поточні зобов'язання	13946	15496	22616	8670	62,2
Короткострокові зобов'язання	79580	88422	134506	54926	69,0
Загальна величина джерел формування активів	168476	187196	379244	210768	125,1

Аналіз пасивів компанії показує, що найбільше зростання спостерігається за статтею нерозподілений прибуток +175,3 %, або 155,8 тис. грн. Також значно збільшилася сума поточних (короткострокових) зобов'язань +69,0 % або 54,9

тис. грн. Для забезпечення своєї діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» довгострокові зобов'язання не використовує. Як свідчать дані таблиці підприємство здійснює свою діяльність в основному за рахунок власних коштів. Для визначення показників фінансової стійкості розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники стійкості та платоспроможності
ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», частка одиниці**

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Коефіцієнт автономії	0,53	0,53	0,65	0,12	22,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,90	0,90	0,55	-0,35	-38,6
Коефіцієнт маневрності власного капіталу	0,48	0,48	0,63	0,149	31,1

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) показує, яку частку загального обсягу інвестицій у організацію становить власний капітал. В 2021 році даний показник становив 0,65 часток одиниці, що вказує на фінансову незалежність компанії по відношенню до зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності. При чому фінансова незалежність ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» покращується, так як приріст даного показника проти рівня 2019 року становив 0,12 часток одиниці.

Коефіцієнт фінансового ризику вказує на обсяг позикових коштів, які компанія залучає на 1 гривню власних коштів, вкладених в активи. Даний показник має тенденцію до зниження. В 2021 році проти 2019 року зменшення становило 0,35 часток одиниці. Чим вище його значення, тим вищий ризик вкладення капіталу у бізнес. Тобто, рівень фінансового ризику компанії зменшується. На рис. 2.2 наведено динаміка показників фінансової стійкості ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».

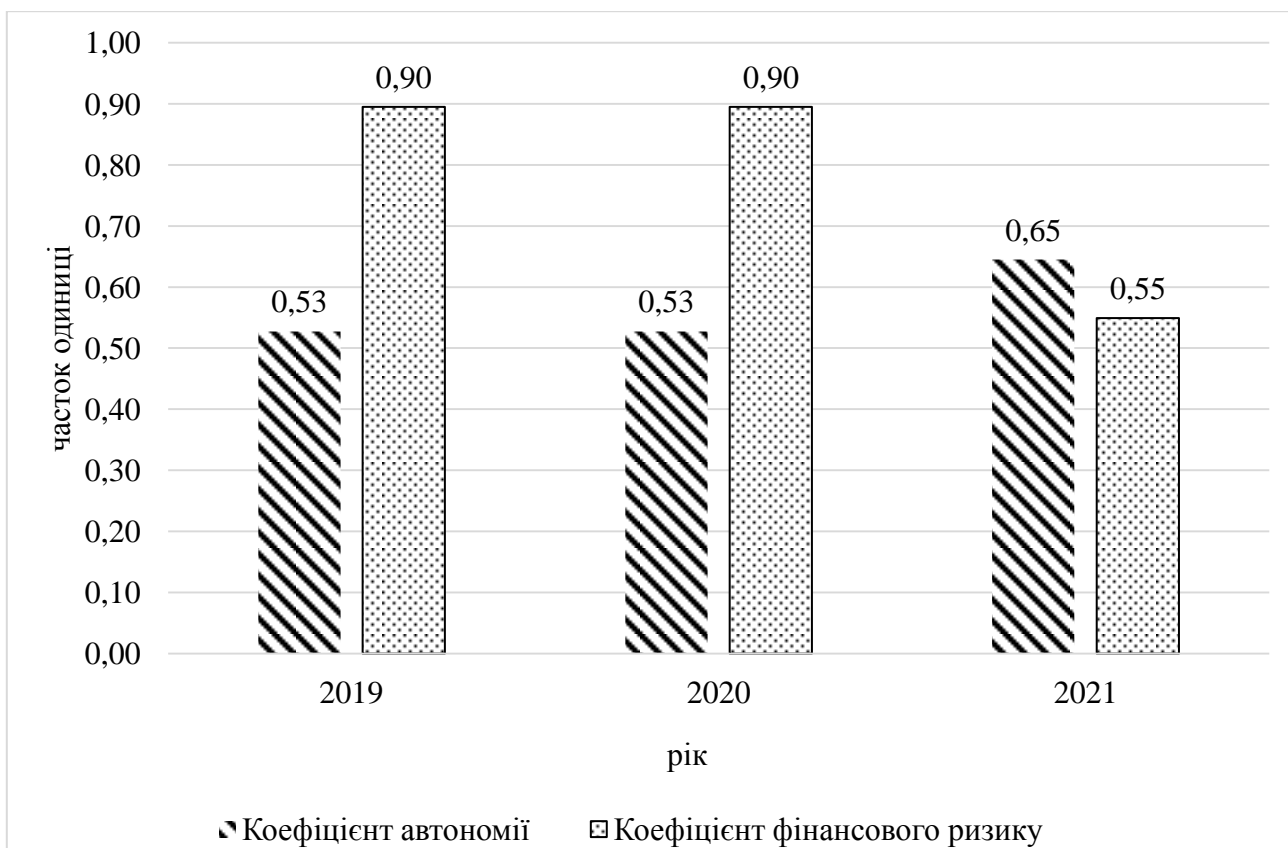


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансової стійкості ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Наведений рисунок демонструє та підтверджує попередні висновки щодо зростання рівня фінансової стійкості приватного підприємства ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за період дослідження.

Коефіцієнт мобільності власного капіталу показує, яка частка власного капіталу компанії призначена для фінансування оборотних коштів. Збільшення динаміки показника на 0,149 частки одиниці свідчить про збільшення власних фінансових можливостей компанії, що є позитивною тенденцією для діяльності підприємства.

Наступним етапом аналізу фінансових показників є аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.4). Розраховані показники ліквідності свідчать, що підприємство в змозі своєчасно та без затримки розрахуватися за всіма поточними заборгованостями, які є в компанії на кінець року. Така тенденція

зумовлена значною часткою грошових засобів в структурі поточних активів підприємства.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», частка одиниці

Показник	2019	2020	2021	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	1,92	1,92	2,69	0,77	40,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	1,66	1,66	2,55	0,88	53,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	1,44	1,44	2,28	0,84	58,6
Власні оборотні кошти (ВОК)	73352	81502	227900	154548	210,7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	0,48	0,48	0,63	0,15	31,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами (Кзвок)	9,29	9,29	39,50	30,20	325,0
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (Кман _{вок})	1,56	1,56	1,34	-0,21	-13,7

Всі розраховані коефіцієнти ліквідності перевищують нормативне значення та мають тенденцію до зростання, що вказує на високий рівень ліквідності майна. Та гарантує повернення поточних боргів за потребою без шкоди для поточної діяльності. Позитивним моментом є зростання величини власних оборотних засобів на 154,5 тис. грн., або в 3,1 рази проти рівня 2019 року. Тобто, сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» щорічно збільшується. Відповідно і показники забезпеченості власними оборотними коштами також збільшуються за період дослідження.

В табл. 2.5 наведено фінансовий результат діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019	2020	2021	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	589192	654658	1199648	610456	103,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	408706	454118	949808	541102	132,4
Валовий: прибуток	180486	200540	249840	69354	38,4
Інші операційні доходи	2038	2264	55488	53450	2623,2
Адміністративні витрати	54794	60882	102292	47498	86,7
Витрати на збут	2025	2250	4780	2755	136,0
Інші операційні витрати	41737	46374	20102	-21635	-51,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	83968	93298	178154	94186	112,2
Інші фінансові доходи	139	154	246	107	77,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	84107	93452	178400	94293	112,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	14463	16070	32436	17973	124,3
Чистий фінансовий результат: прибуток	69644	77382	145964	76320	109,6
Рентабельність діяльності, %	13,73	13,73	13,55	-0,18 в.п.	X

Приріст доходу від надання послуг за період дослідження збільшився на 103,6 % або на 640,5 тис. грн. При цьому собівартість послуг збільшилася на 541,1 тис. грн., що становить 132,4 % проти рівня 2019 року. За рахунок

динаміки означених чинників приріст прибутку від діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» склав 76,3 тис. грн. або 109,6 %. Так як приріст витрат на здійснення операційної діяльності перевищує приріст прибутку на підприємстві спостерігається незначне зменшення рівня рентабельності діяльності – 0,18 відсоткових пункти.

У 2021 році відбуваються як позитивні зміни в господарській діяльності підприємства так і негативні. Відбувається збільшення чистого доходу, витрат на збут, підприємство збільшує власний капітал. Негативним є зростання залишків грошових коштів (наднормове), зростання позикових коштів, зниження рівня рентабельності діяльності приватного підприємства.

2.2. Дослідження рівня організації маркетингової діяльності на підприємстві

Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» належить до сегменту регіональних юридичних організацій, діяльність та клієнти якого переважно обмежені містом Кам'янське. Як і багато інших юридичних компаній подібного типу, їх спеціалізація досить широка і залежить від потреб поточних клієнтів, у тому числі у сфері послуг, які не є строго юридичними, але пов'язані з нею (наприклад, оцінка нерухомості).

Як система загального менеджменту, так і напрямок управління маркетинговою діяльністю у ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» мінімальне, що пояснюється, зокрема, відсутністю зацікавленості з боку корпоративних клієнтів, які не враховують ефективну систему управління як значущий показник при виборі постачальника юридичних послуг. З тих же причин компанія мало уваги приділяє просуванню власного бренду та збільшенню своєї присутності на ринку юридичних послуг.

При цьому компанія взаємодіє з вишами та набирає студентів на стажування. Ця взаємодія розглядається в основному як пошук майбутніх співробітників. Її можна назвати видом діяльності *pro bono*, спрямованої не так на юридичну практику, а на юридичне і пов'язані з ним (економічне, управлінське) навчання. Це особливо актуально за умов Кам'янського, де ринок юридичних послуг відносно невеликий, а пропозиція цьому ринку велика. Надання практичних можливостей підвищує практичну компетентність відібраних студентів і сприяє підвищенню загальної кваліфікації юридичних кадрів.

В цілому вивчення структури ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» та їх практика надання юридичних та супутніх послуг дозволяє сформулювати низку економічних та управлінських характеристик даного підприємства:

- 1) орієнтація на постійних клієнтів;
- 2) максимальна гнучкість та клієнтоорієнтованість;
- 3) слабка структура бізнесу та відсутність регулювання бізнесу;
- 4) погана робота з просування бренду або навіть, відсутність такої роботи;
- 5) окремі практики *pro bono*, але не публічно позиціоновані.

Ці характеристики обумовлені особливостями українського юридичного ринку, який підлаштовується як під конкретний ринок (національний чи регіональний), так і під конкретного суб'єкта (розмір та спеціалізацію юридичної фірми).

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» доцільно дослідити характеристики процесу продажів, починаючи з етапу залучення клієнтів. Цей крок необхідний для того, щоб отримати повну картину шляху, пройденого клієнтом від першого спілкування із спеціалістами ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» до покупки. Цей процес можна зобразити за допомогою рис. 2.3.

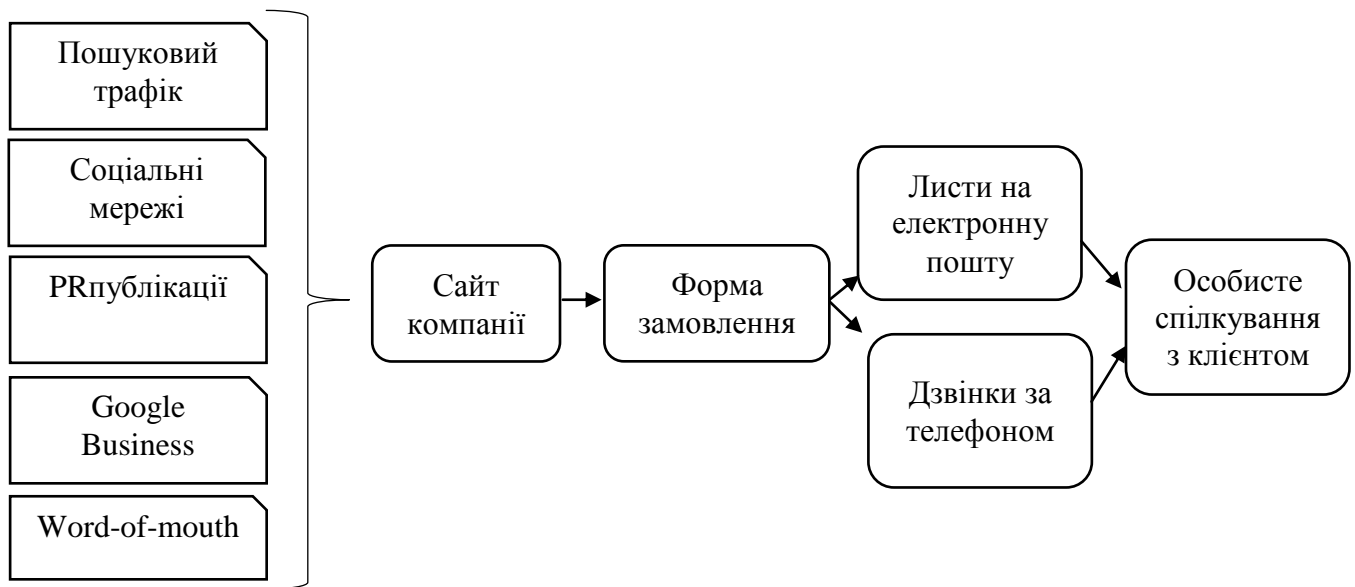


Рис. 2.3. План комунікації приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Воронка продажів компанії дозволяє здійснити розподіл цільової аудиторії, починаючи з першого контакту клієнта з брендом і закінчуючи моментом покупки або закриття угоди. Цей термін отримав свою назву через те, що кількість залучених користувачів поступово зменшується. Це називається конверсією. Досить багато користувачів провалюються через воронку, але невеликий відсоток з них сягає кінця. Згідно показників діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» вхідними даними є кількість залучених на сайт людей (оскільки всі потенційні клієнти проходять цей етап), а вихідними даними кількість наданих послуг.

Мета воронки продажів – забезпечити моніторинг на кожному етапі комунікаційного процесу з метою складання прогнозу можливої події в процесі надання послуги.

Завдання воронки продажів:

- забезпечення ефективного моніторингу якості спілкування зі клієнтами;
- гарантування наочності параметрів всього процесу комунікації;

- адміністрування процесу управління, тобто керування етапами комунікації;
- вміння планувати маркетингову діяльність;
- вміння планувати управлінську роботу.
- кількість етапів та їх наповнення у воронці продажів може змінюватись в залежності від сфери застосування.

Воронка продажів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Воронка продажів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Етап воронки продажів	Характеристика клієнта на етапі
Запит на отримання інформації	Inquiry (Адресат)
Дослідження означеної проблеми	Lead (фактичний споживач)
Розробка пропозицій можливого рішення	Prospect (прогнозований споживач)
Етап перемовин з клієнтом	Споживач
Утримання клієнта для подальшої співпраці	Лояльний споживач

Ключовим інструментом, який засвідчив свою ефективність у пошуковому маркетингу, контент-PR та контент-маркетингу є сайт ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР». Сайт компанії сформовано з метою надання основної інформації про напрямки діяльності компанії та форми запиту для прямого контакту з персоналом компанії.

Основний канал конверсії на сайті – пряма конверсія. Тому на сайт приходять користувачі, які вже знають компанію. Друге джерело трафіку - SEO-конверсії та посилання із зовнішніх джерел. Соціальні мережі майже втрачають трафік та не дають очікуваного ефекту від застосування.

Щоб оцінити ефективність маркетингових комунікацій, необхідно визначити, які показники охарактеризовані у межах аналізу.

Сайт ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» вирізняють такі показники (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Основні показники сайту ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Фактор	Показник
Щомісячна відвідуваність	25 осіб
Згадування про сайт компанії	65 доменів
Рейтинг сайту за ключовими запитами споживачів	14 місце
Щомісячна кількість ключових запитів	12
Рівень авторитетності сайту	21 (максимальна авторитетність - 100)
Щомісячна кількість публікацій	2
Форма контенту	Текст, відео, ілюстрації
Тип контенту	інформативний (галузевий) - 80% розважальний - 20%

Насамкінець, відзначимо, що управління сайтом середнє за успішністю, що свідчить про збій в оптимізації сайту. Керівництву ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» необхідно провести оптимізацію, в напрямку контент-маркетингу та покращеннями UI/UX, а також необхідно вдосконалити пошук за ключовими запитами.

Серед усього спектру рекламних методів компанія використовує рекламу та прямі продажі. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» рекламує свої послуги наступним чином: компанія має веб-сайт із повним описом послуг та щомісячною відвідуваністю 25 осіб. Найважливішими ключовими запитами є запити пов'язані з юридичними послугами.

З причини відсутності внутрішньої оптимізації ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» втрачає 425 відвідувачів на місяць та близько 1000 ключових запитів.

У компанії були SEO-просування, але через несистематичні заходи та відсутність послідовності та оновлень від Google, компанія поступово втрачає клієнтів.

Дані Google Analytics показують високий відсоток людей, які закривають сторінку протягом перших кількох секунд (коефіцієнт відмови). Причиною може бути велика кількість нецільових запитів за ключовими словами або застарілий та мало функціональний сайт. Одночасно з високим коефіцієнтом відмови, тривалість сеансу досить велика.

Враховуючи досвід ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» та аналіз від спеціалізованої програми Google визначено, що при коригуванні каналів комунікації, таких як веб-сайт, соціальні мережі тощо, слід орієнтуватися на віковий склад аудиторії, тривалість відвідування сайту, пристрій, який використовувався при роботі та інші демографічні фактори. Також на перше місце потрібно ставити інтереси клієнтів

Клієнтура сайту переважно складається з молодих людей віком від 18 до 35 років, при цьому майже 30% відвідувачів віком від 35 до 55 років.

Компанія проводить дослідження зв'язків із громадськістю в Інтернеті, публікуючи профільні статті у ЗМІ та запустивши власний блог. Після аналізу посту у блозі було встановлено, що матеріали відповідають інтересам цільової аудиторії, актуальні та викликають інтерес до діяльності компанії.

Наступний вид реклами – соціальні мережі. Компанія активна у Facebook (профіль компанії) та Instagram (особистий бренд засновників) (табл. 2.8). Крім того, були спроби розмістити рекламу в мережі Facebook, але вони не увінчалися успіхом через відсутність оптимізації. Спроби з рекламними роликами в мережі YouTube також не мали успіху.

Таблиця 2.8

Основні показники соціальних мереж компанії ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Показник	Facebook	Instagram
Кількість соціальних реакцій	186	209
Форма контенту	Текст звернення, відеоролик, схеми та графіки	Текст звернення, відеоролик, схеми та графіки
Місячна кількість публікацій	2	2
Наповненість сторінок за відповідною соціальною мережею	Сторінка заповнена	Не повна інформація
Форма контенту	Текст звернення, відео-ролик, схеми та графіки	Текст звернення, відео-ролик, схеми та графіки
Тип контенту	інформативний (галузевий) - 80% розважальний - 20%	інформативний (галузевий) - 80% розважальний - 20%
Аудиторія читачів	241	315
Кількість публікацій	3	8
Кількість вподобань	204	254
Середня кількість соціальних реакцій під публікацією	7	x
Середнє наповнення публікації	250 символів	210 символів

В ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» приділяють увагу візуальному оформленню сторінок в соціальних мережах, тематика публікацій є дуже популярною. Оскільки контент сповнений складної юридичної лексики, пости важко зрозуміти.

SMM-показники успішності бізнесу генерують суспільний інтерес, що свідчить про досить високий рівень зацікавленості цільової аудиторії. Необхідно оптимізувати кількість реакцій за рахунок підвищення рівня залучення цільової аудиторії та за рахунок змісту та його форми.

Джерелом замовлень є локальні продажі через бізнес-профіль у сервісі Google Business. Компанія керує своєю репутацією, відстежуючи відгуки про цей сервіс.

Сарафанне радіо має найвищу конверсію – бізнес отримує хороших рефералів, що є джерелом нового бізнесу. Компанія не використовує процес реферального маркетингу, хоч і бачить у ньому великий потенціал. Близько 40% клієнтів, які користувалися послугами компанії, зробили це за рекомендацією. Такий високий показник рекомендацій свідчить про задоволення отриманими послугами.

Таким чином, аналіз ринку показав, що ринок юридичних послуг залежить від розвитку підприємництва. Ринок є конкурентним та кількість учасників не обмежена. Основними проблемами юридичного ринку є наявність непрофесійних учасників ринку, при наявності значної чисельності людей із юридичною освітою; професійний рівень юристів досить низький.

Маркетингова діяльність компанії відповідає комерційній політиці. Серед усього спектру рекламних методів компанія використовує рекламу, прямий продаж, ігноруючи зв'язки із громадськістю. Компанія активна у Facebook та Instagram. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» також управляє своєю репутацією через контролювання відгуків у сервісі Google Business, і при цьому взагалі не управляє процесами реферального маркетингу. Компанія орієнтується на своєчасне виконання дій та максимально доброзичливе ставлення до клієнтів.

2.3. Оцінка середовища функціонування ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» є активним учасником ринку юридичних послуг і зарекомендувало себе як відповідальне, високопрофесійне та успішне підприємство. Воно надає комплексну юридичну підтримку

підприємств малого та середнього бізнесу, а також індивідуальні юридичні консультації (рис. 2.4).

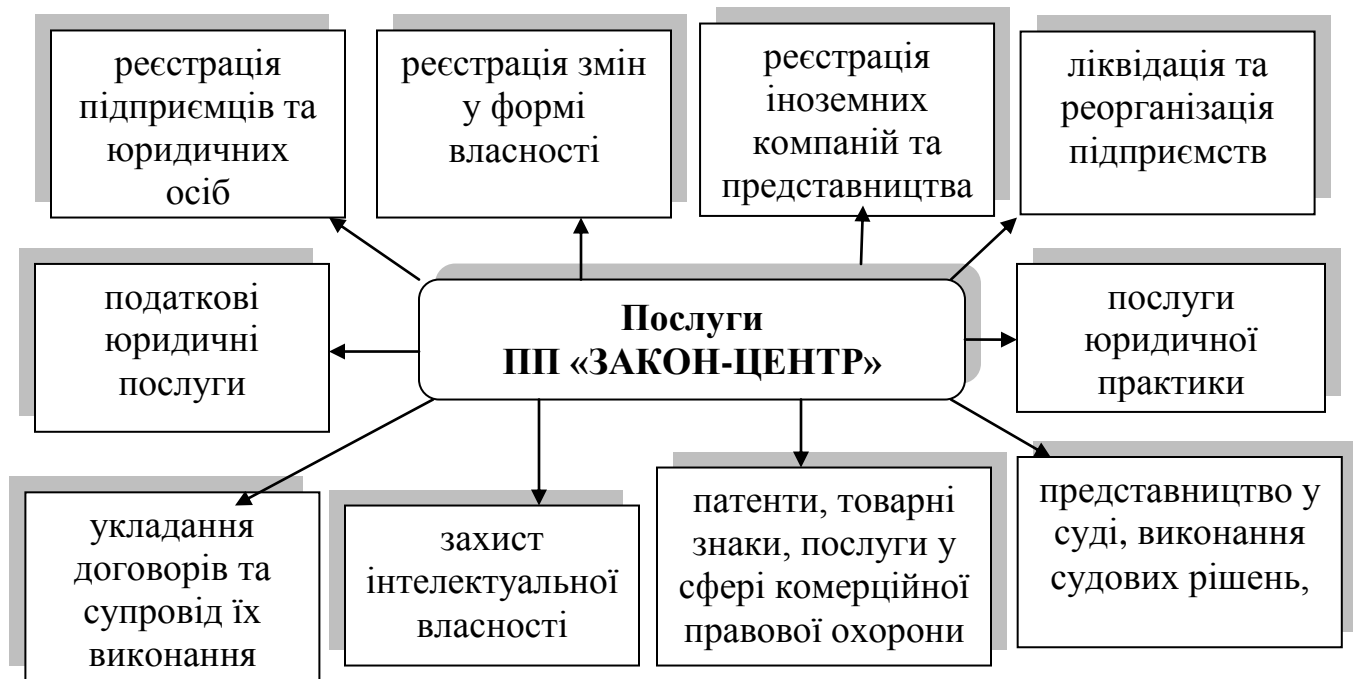


Рис. 2.4. Види послуг ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

У умовах сучасних реалій підприємство не може тривалий час утримувати стійке становище лише за рахунок показників, що характеризують позитивні результати його діяльності. Щоб знати, яке місце займає компанія на ринку, необхідно постійно досліджувати її конкурентну позицію, порівнюючи компанію з конкуруючими організаціями.

Об'єктами оцінки можуть бути: обсяги виробництва та реалізації; частка загального обсягу виробництва; активи підприємства; чистий прибуток; знижки на капітальні витрати; відрахування на соціальні заходи; середня собівартість окремих видів послуг; вартість основних та оборотних коштів; прибуток від надання послуг та ін.

Ефективність надання юридичних послуг ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» значною мірою залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище компанії доцільно дослідити за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.2). SWOT-аналіз, що являє собою визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – більша частина документів готується на шаблонах; – для більшості клієнтів надається комплекс послуг; – абонентська підтримка компанії на високому рівні; – хороші відзиви та рекомендації від клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень конкуренції на місцевому ринку; – не розроблена в компанії концепція маркетингової діяльності; – високий рівень державного регулювання галузі; – слабкий рівень просування послуг на ринку
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – наявність вільних грошових коштів для розширення ресурсного забезпечення – збільшення інтернет ресурсів для розширення засобів просування послуг на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – часте виникнення форс-мажорних ситуацій (пандемія, воєнні дії) – зменшення рівня платоспроможності клієнтів – систематична поява нових учасників ринку

Як показують показники таблиці 2.9, ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» має стабільну внутрішню ситуацію та тенденції зростання за рахунок різних сильних сторін, але існують потенційні ризики, в основному пов'язані із зовнішнім середовищем. Використання власного наявного потенціалу, який підкріплений сильними сторонами, забезпечить для компанії зростання обсягів продажів за рахунок наявності унікальної торгової пропозиції та загальної маркетингової стратегії.

Враховуючи результати проведеного SWOT-аналізу, а саме фактори загрози, виражені у вигляді потенційних загроз, пов'язаних із навколишнім середовищем, доцільно підкріпити висновки PEST-аналізом (табл. 2.10).

PEST-аналіз ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Економічні	Політичні
<ul style="list-style-type: none"> — співробітники повинні мати фахову вищу освіту (юридичну, економічну) у відповідності до посади — кожне підприємство потребує кваліфіковану допомогу при юридичному оформленні підприємства; — дотримання термінів складання бухгалтерських звітів; — систематичні зміни нормативно-правової бази 	<ul style="list-style-type: none"> — систематична поява нових гравців на місцевому галузевому ринку; — необхідність юридичного супроводу функціонування місцевого галузевого ринку; — військові дії, що відбуваються в Україні.
Соціально-культурні	Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> — можливість рейдерського захвату; — відсутність бажання у власника бізнесу вирішувати проблеми із юридичними та бухгалтерськими нюансами; 	<ul style="list-style-type: none"> — автоматизація операційних процесів (обслуговування клієнтів, ведення обліку та ін.); — можливість он-лайн консультування на сторінках сайтів та меседжах

PEST-аналіз показав, що компанія зазнає економічного та політичного впливу, що пов'язано зі світовою пандемією та війною в Україні та має ризик зниження попиту за рахунок можливості появи нових компаній із надання послуг. Технологічні чинники, натомість, здійснюють позитивний вплив на попит.

Висновки до другого розділу

1. Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» спеціалізується на широкому спектрі юридичних послуг. Компанія пропонує фізичним та юридичним особам широкий спектр юридичних послуг у рамках системного юридичного консультування та захисту їхніх інтересів у судових процесах. Юристи та

адвокати компанії надають допомогу клієнтам при перевірках контролюючими органами, а також представництво в судах усіх інстанцій у господарському, цивільному, адміністративному та кримінальному судочинстві. Вартість отриманого доходу від надання послуг за період дослідження збільшилася на 103,6 % або на 640,5 тис. грн. При цьому собівартість послуг збільшилася на 541,1 тис. грн., що становить 132,4 % проти рівня 2019 року. За рахунок динаміки означених чинників приріст прибутку від діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» склав 76,3 тис. грн. або 109,6 %. Так як приріст витрат на здійснення операційної діяльності перевищує приріст прибутку на підприємстві спостерігається незначне зменшення рівня рентабельності діяльності – 0,18 відсоткових пункти. У 2021 році відбуваються як позитивні зміни в господарській діяльності підприємства так і негативні. Відбувається збільшення чистого доходу, витрат на збут, підприємство збільшує власний капітал. Негативним є зростання залишків грошових коштів (наднормове), зростання позикових коштів, зниження рівня рентабельності діяльності приватного підприємства.

2. Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» належить до сегменту регіональних юридичних організацій, діяльність та клієнти якого переважно обмежені містом Кам'янське. Як і багато інших юридичних компаній подібного типу, їх спеціалізація досить широка і залежить від потреб поточних клієнтів, у тому числі у сфері послуг, які не є строго юридичними, але пов'язані з нею (наприклад, оцінка нерухомості). Ринок юридичних послуг є конкурентним, при цьому кількість учасників не обмежена. Основними проблемами юридичного ринку є наявність непрофесійних учасників ринку, при наявності значної чисельності людей із юридичною освітою; професійний рівень юристів досить низький. Маркетингова діяльність компанії відповідає комерційній політиці. Серед усього спектру методів просування компанія використовує рекламу, прямий продаж, ігноруючи зв'язки із громадськістю. Компанія активна

у Facebook та Instagram. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» також управляє своєю репутацією через контролювання відгуків у сервісі Google Business, і при цьому взагалі не управляє процесами реферального маркетингу. Компанія орієнтується на своєчасне виконання дій та максимально доброзичливе ставлення до клієнтів.

3. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» має стабільну внутрішню ситуацію та тенденції зростання за рахунок різних сильних сторін, але існують потенційні ризики, в основному пов'язані із зовнішнім середовищем. Використання власного наявного потенціалу, який підкріплений сильними сторонами, забезпечить для компанії зростання обсягів продажів за рахунок наявності унікальної торгової пропозиції та загальної маркетингової стратегії. PEST-аналіз показав, що компанія зазнає економічного та політичного впливу, що пов'язано зі світовою пандемією та війною в Україні та має ризик зниження попиту за рахунок можливості появи нових компаній із надання послуг. Технологічні чинники, натомість, здійснюють позитивний вплив на попит.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ НАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Вдосконалення етапів формування маркетингової стратегії юридичної компанії

Для побудови ефективної маркетингової стратегії юридичної компанії доцільно провести аналіз факторів зовнішнього середовища, за допомогою якого можна оцінити: наявність можливих загроз як для розвитку окремої компанії так і для галузевого ринку загалом, визначити міру їх впливу та можливі наслідки впливу виявлених загроз на подальший розвиток як підприємства так і ринку; можливі тенденції розвитку ринку юридичних послуг та національної економіки в цілому; доцільність розвитку окремих напрямів діяльності (наприклад, на ринку юридичних послуг до таких напрямів відносяться види послуг, напрями адвокатської практики, зміна організаційної форми, найм нового персоналу тощо); залучення інвестицій та кредитів для розвитку організації, освоєння нових видів послуг, нових напрямків права; економіка, екологія, соціальні питання, інновації, організаційна інформаційна безпека та можливі методи стабілізації та ін.

На етапі діагностики застосовуються всі методичні прийоми стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, позиціонування, бенчмаркінг, методи експертної оцінки та інші. В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено дослідження навколишнього середовища методами SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Але враховуючи особливості ринку юридичних послуг вважаємо, що для підприємств даного

ринку більш доцільним буде використати модифікації вказаних типових методів дослідження.

Метод PEST-аналізу у його варіанті «STEEPLE -аналіз» особливо важливий для тих ринків, де: а) юридичні фактори мають абсолютний вплив (наприклад, ринок юридичних послуг); б) екологічні чинники є основою розробки стратегій їх суб'єктів, (екологічні чинники реалізують нову правову область - екологічне право; в) соціально-демографічні чинники визначають попит послуг. Великі суб'єкти регіонального ринку юридичних послуг особливо вразливі до впливу політичних чинників, оскільки обслуговують бізнес-практики великих регіональних гравців та забезпечують юридичний супровід великих регіональних інвестицій, інфраструктурних проектів тощо. Усе це реалізує цінність «STEEPLE -аналіз» щодо потенційного впливу чинників довкілля.

Для формування дієвої та результативної маркетингової стратегії в процесі її розробки та подальшого впровадження доцільним буде врахувати значну кількість внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності організації на регіональному ринку юридичних послуг. Для цього на початковому етапі визначення стратегії регіональних ринкових одиниць необхідно виявити, проаналізувати та класифікувати стратегічні проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища компанії у відповідності до альтернативних напрямків розвитку.

Прогнозні прогнози прийнято поділяти на короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози, що зумовлено окремими особливостями міського середовища та регіону загалом. Кордони середовища зазвичай можна визначити, розглядаючи стратегічне становище організації стосовно конкурентів, партнерів, клієнтів, ступеню взаємодії, інвестиційної перспективи, джерел ресурсів та регулюючі впливи інших факторів діяльності. Аналіз сегментів STEEPLE проводиться за п'ятьма етапами. На рис. 3.1

представлено короткий опис кожного етапу проведення аналізу зовнішнього середовища.

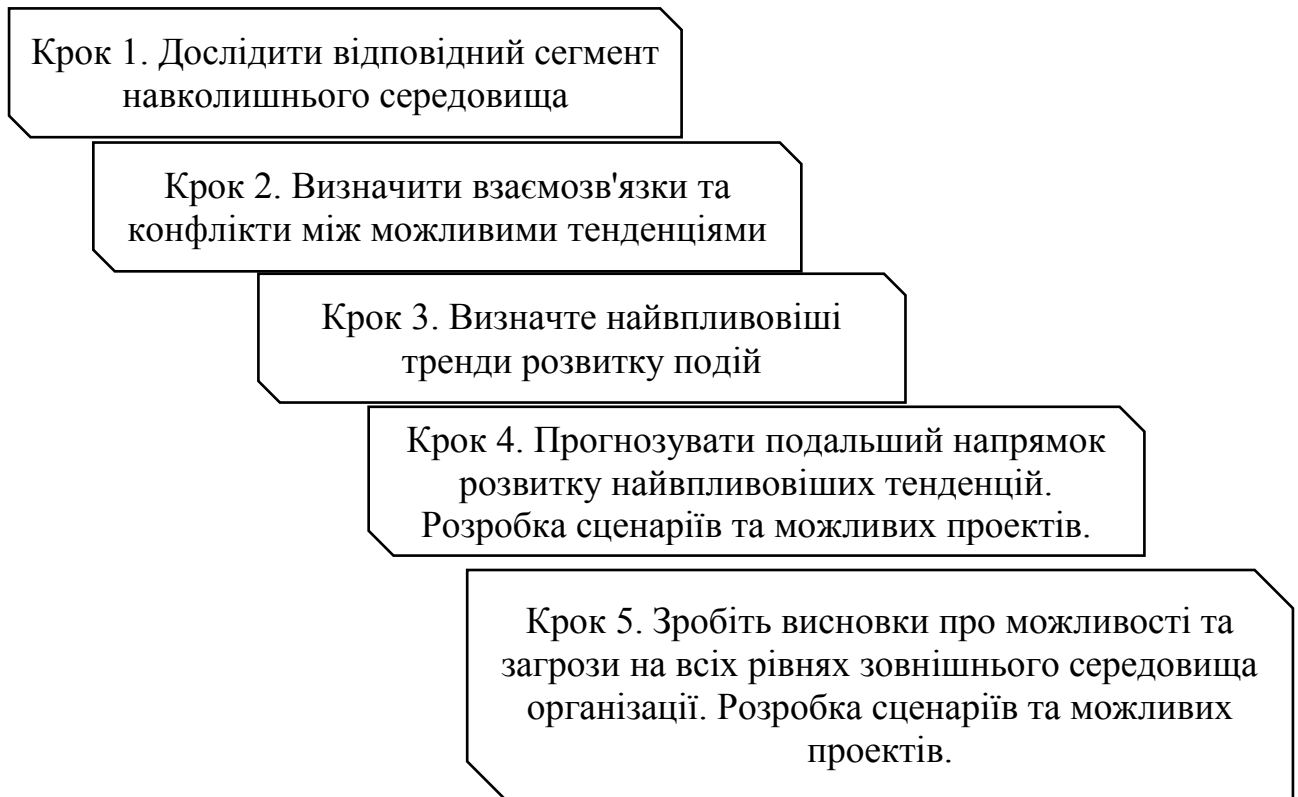


Рис. 3.1. Процес STEEPLE-аналізу зовнішнього середовища ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» як суб'єкту ринку юридичних послуг

На першому етапі дослідження методом STEEPLE аналітик повинен відповісти на низку питань: які поточні ключові події (основні справи в різних галузях STEEPLE) та тенденції (загальний напрямок або курс) визначають розвиток цього сегменту юридичної науки? Що підтверджує існування цих тенденцій? Ступінь зміни тренду змушує аналітика зосередитися на тому, чи росте тренд, скорочується чи залишається колишнім. залежність тренду від інших трендів, даючи можливість дізнатися, чи взаємозамінні тренди чи доповнюють один одного. Як може виглядати розвиток? Які характер і масштаби розворотів тренду чи турбулентності, може перешкодити організації реалізувати чинну стратегія розвитку та збільшення ризиків при переході на

інші. Пропонована стратегія визначає здатність підтримувати або посилювати існуючі стратегії, підвищує ймовірність того, що організація зможе реалізувати заплановану стратегію; нейтральний чи нульовий вплив, наявність якого підвищує довіру фахівців до реалізації стратегії.

Очевидно, що кожен із факторів має свій рівень впливу на розвиток організації, а також свої кількісні показники, за допомогою яких можна встановити причинно-наслідкові зв'язки цього впливу на елементи внутрішнього середовища суб'єкта. ринок юридичних послуг.

З метою збору інформації про фактори зовнішнього середовища суб'єкта регіонального ринку юридичних послуг виділимо метод кабінетних досліджень, що полягає у зборі інформації з відкритих джерел, та метод опитувань персоналу для збору інформації про вплив впливу зовнішніх факторів на формування конкретної моделі розвитку юридичної фірми, інформаційну підтримку стратегічних рішень, управління процесами, запобігання небажаним відхиленням від основних параметрів зовнішнього середовища, виявлення динамічних тенденцій та корекцію напрямків розвитку юридичної служби.

Щоб отримати необхідний рівень інформаційного забезпечення доцільно зробити наступне: сформувати перелік справ, важливих осіб, статей та коментарів у спеціалізованій та професійній пресі, записів у каталогах. Використання технології зворотного зв'язку допомагає ін підвищенням рівня пізнаності компанії під час збору інформації. Це реєстрація на професійних сайтах та в бібліотеках, підписка на розсилку, подання статей для публікації в різних галузевих виданнях, виклад своєї точки зору на проблеми та тенденції розвитку ринку юридичних послуг, його персони, коментарі експертів з конкретного регіонального ринку юридичних послуг, коментарі до статей інших авторів, участь у обговореннях, складання законопроектів, установчих документів тощо. Бажано, щоб при формуванні стратегії ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» була вказана у двох-трьох довідниках, підкреслюючи її переваги,

професіоналізм та кваліфікацію її партнерів та співробітників. Каталоги підвищують впізнаваність бренду юридичної фірми в Інтернеті, відображаючи її ім'я (або імена партнерів) в Google без пошукової оптимізації. Довідник Legal 500 публікує редакційні статті безкоштовно, що гарантує увагу потенційних міжнародних клієнтів, які використовують його як відправну точку для пошуку юридичної фірми, яка пропонує представницькі послуги у конкретній країні чи регіоні. За результатами дослідження, проведеного інститутами Forbes та Lexis Nexis Martindale&Hubbell «Як штатні юрисконсульти компаній, що працюють у Центральній та Східній Європі, обирають та розвивають відносини з юрисконсультом», при виборі юрисконсульту 51% компаній використовують Chambers&Partners, 2 Legal 500.

Забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та засобами управління виступають основними конкурентними перевагами при оцінці підприємств на ринку юридичних послуг. Зокрема, компанії США та Великобританії витрачають значні кошти на розвиток передових інформаційних технологій, які надають можливість отримати юристам миттєвий дозвіл на використання юридичної та ділової інформації, а також інформації про досвід професіоналів на національному та міжнародному рівнях. В Україні такими прикладами є перша комп'ютеризована правова система «Нормативно-правові акти України», розроблена у вересні 1991 р. за розпорядженням Верховної Ради України, яка включає: повну правову базу України (близько 490 000 документів); регіональне законодавство (документи обласних рад та державних адміністрацій); майбутнє законодавство (тексти законопроектів Верховної Ради); судова практика; аналітичні та довідкові документи (консультації, нормативні таблиці, бланки декларацій, типові документи, каталог декларацій про неплатоспроможність, словник юридичних термінів, реєстр органів тощо); база даних судових рішень, що включені до законодавства України; База юридичних перекладів англійською мовою. На сьогоднішній день

«ЛІГА:ЗАКОН» є лідером у розробці інформаційно-правових систем в Україні. Система компанії «ЛІГА:ЗАКОН» податкових та митних органах України. Юридичний портал України ligazakon.ua на даний момент об'єднує 6 сторінок. Юридичний портал «Правосегодня» також є новим джерелом інформації про ринок юридичних послуг.

В результаті проведеного кабінетного дослідження складається перелік можливостей та загроз, що формуються окремими групами факторів макро- та мікросередовища. До переваг кабінетного обстеження доцільно віднести наступне: менше роботи, тому що не потрібно збирати нові дані; швидкість збирання матеріалу; наявність кількох джерел інформації; достовірність інформації із незалежних джерел. Крім того, цей вид дослідження має ряд недоліків, а саме: він має загальний характер; інформація може бути застарілою; методологія опитування може відповідати основній мети дослідження. Алгоритм пропонованого кабінетного дослідження за напрямком відбору інформації регулювання тієї чи іншої групи громадських відносин включає ряд процедур: 1) Формулювання мети дослідження, тобто, яку інформацію слід зібрати. Після складання списку проблемних питань має бути створений список пошукових термінів, прізвищ та джерел, які є своєрідним ключовим списком, за допомогою якого можна швидше знаходити потрібну інформацію. 2) Встановлення переліку правових актів, покажчиків, коротких описів друкованих видань, нормативних таблиць, каталогів повідомлень про неплатоспроможність та ін. Необхідно скласти перелік літературних джерел, список засобів масової інформації, особливо спеціалізованих видань, де друкуються документи з тематики дослідження. 3) Формування переліку ключових слів і лише після цього почніть користуватися Інтернетом, пам'ятаючи, що дуже важливо правильно встановити ключові слова під час пошуку в Інтернеті. 4) Складання анкети для інтерв'ю із експертами.

Метод кабінетних досліджень дозволяє збирати вторинну рекламну інформацію. Ця інформація вже існує в якійсь кінцевій формі, що вже використовувалася або може бути використана в інших дослідницьких процесах. За статистикою, 80% B2B-компаній проводять дослідження не рідше одного разу на рік. Якщо половина їх використовує свої ресурси, лише 20% звертаються до агентства.

Вторинна інформація, яка буде використовуватися при проведенні кабінетних досліджень, може виступати як зовнішня так і як внутрішня. Вторинна внутрішня інформація – це масив інформації, який був сформований всередині ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» - протоколи, договори, декларації, резолюції, інструкції, політики, бюджети, кошториси, звіти, проекти, рішення, випуски випусків, первинні облікові документи тощо. Також до переліку вторинної внутрішньої інформації відносять данні про найважливіші фінансові показники за період від трьох до п'яти років: річний оборот; прибуток підприємства / прибуток в розрахунку на 1 учасника чи акціонера; фінансові показники щодо кожної фірми; зміна середньої винагороди клієнтів, частка нових клієнтів у обороті компанії. Також можна використовувати позафінансові показники, зокрема: відгуки клієнтів, рівень їхньої задоволеності (визначається шляхом опитування клієнтів); стратегічні цілі – ключові показники, яких хоче досягти компанія.

Вторинна зовнішня інформація – інформація, створена поза ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР». Основним інструментом створення інформаційної незалежності досліджуваного підприємства сьогодні є власні бази даних та підписка на глобальні та національні галузеві бази даних. CRM-система ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» обов'язково включає в себе маркетингові проекти та вихідні дані (з функцією класифікації та сортування) щодо їх планування та реалізації: статистичні дані про діючі та завершені справи та проекти (час, що пройшов з моменту першого контакту з клієнтами до укладення договору, кількість

частково врегульованих справ, кількість програних справ, кількість виграних справ), узагальнення юридичної практики (кількість справ та проектів, ефективність результатів), клієнтура, особисті справи співробітників (включаючи маркетингову діяльність співробітників), параметри діяльності юридичної компанії, порівняні та моделювані тенденції (ABC -аналіз юридичних послуг, обсяг продажу, оплачений час, знижки, бонуси і т.д.).

Формування інформаційної бази, що дозволяє виявити тенденції еволюції ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», виявити проблеми даного підприємства та намітити підходи до їх вирішення, включає також: співбесіду з керівником компанії, ведучими спеціалістами, з фахівцями в галузі юридичної практики, розвитку ринку юридичних послуг. Доцільно також провести аналіз вторинних даних, здійснити побудову проблемної діаграми, провести окремі якісні дослідження. Співбесіду з керівним складом ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» необхідно провести у форматі аудиту маркетингової проблеми (аудит проблеми). Даний аудит представляє собою повний аналіз маркетингової проблеми. Виконання переліку вказаних завдань дозволить якнайближче підійти до розкриття сутності даної проблеми. Описана співбесіда може містити питання що стосуються: можливих варіантів та напрямків дій, визначення напрямків за якими менеджери будуть використовувати зібрану інформацію. Зокрема, при розробці стратегічних планів розвитку ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» або проведення піар-проекту партнери можуть зустрітися з представниками колегій адвокатів, менеджерами великих клієнтів для виявлення проблем та шляхів їх подолання, погодження планів, замовлення анонімного звіту, опитування зацікавлених осіб та обговорення отриманих ідей у фокус-групах.

На другому етапі STEEPLE-аналізу визначаються відносини між тенденціями та можливі конфлікти підсегментів макросередовища. Особлива увага приділяється суперечливим тенденціям, наприклад, міжнародні юридичні фірми привертають найбільш талановитих місцевих фахівців, пропонують їм

більше можливостей для міжнародної кар'єри, але можуть використовувати для своєї роботи кращих міжнародних експертів та ресурси додаткових офісів.

Третій етап STEEPLE-аналізу спрямовано на визначення основних тенденцій, пов'язаних з дією виявлених факторів. Значимість того чи іншого фактору, ймовірність його впливу на розвиток проблеми ринку юридичних послуг визначається експертами з використанням 5-бальної рейтингової системи (5 – критична, яка загрожує існуванню проблеми ринку юридичних послуг); 4 – дуже важлива, що викликає зміни у діяльності суб'єкта ринку юридичних послуг; 3 – значна, що викликає (обмежені) зміни активності; 2 – значні, але не потребують суттєвих змін; 1 – неважливі: не мають істотного впливу на розвиток ринку юридичних послуг). Експерти також визначають ваговий коефіцієнт даного фактору (сума ваг має дорівнювати 1). На основі експертних оцінок формується матриця «вага-ймовірність» для визначення тенденцій макросередовища розвитку теми ринку юридичних послуг, сприятлива, небезпечна, ідеальна стагнація. Алгоритм виявлення тенденцій у ринковому середовищі пропонується на рис. 3.2.

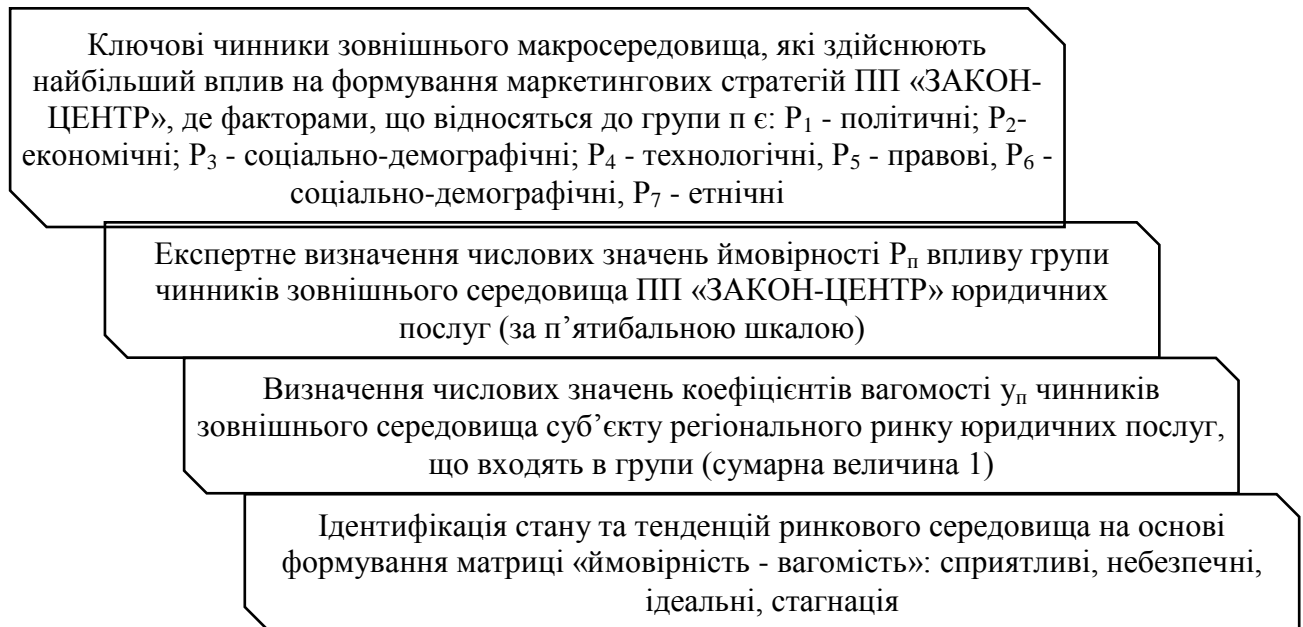


Рис. 3.2 Алгоритм ідентифікації тенденцій ринкового середовища ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

На четвертому етапі STEEPLE-аналізу прогнозується подальший розвиток «суперечностей». Включає оцінку основних сил і розробку альтернативних проєктів, сценаріїв, моделей. Наприклад, аналітик може запропонувати кілька моделей розвитку юридичного суспільства, в основі яких лежать загальні тенденції лібералізації/централізації цієї сфери юридичних послуг, глобальні впливи, еволюція форм організації ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», формування інших підходів до управління операційною діяльністю та розвитком бізнесу, зміна регіонального середовища та ін.

Формування висновків за результатами STEEPLE-аналізу здійснюється за трьома напрямками: 1) існуючі структурні сили, що впливають на діяльність ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», 2) як вони впливають на стратегію ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» та 3) як вони повинні вплинути на стратегію конкуруючих фірм. Ця оцінка має дати результати, які допоможуть сформуванню можливих альтернативних маркетингових стратегій розвитку ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».

3.2. Впровадження юридичного консалтингу на засадах клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу

Іноді у бізнесі виникають ситуації, коли компанії потрібна кваліфікована юридична консультація. Не у всіх компаніях є юридичний відділ і не завжди у цих відділах працюють спеціалісти необхідного рівня.

Розумніше замовити юридичну консультацію у спеціалізованій організації з бездоганною репутацією. Такий сервіс гарантує якісну підтримку клієнтів, економить гроші компанії та вирішує проблему на професійному рівні.

Юридичні консультації – послуги юридичного характеру, що надаються Клієнту кваліфікованими фахівцями, які мають вищу юридичну освіту та практичний досвід роботи.

Завдяки їхньому навчанню сторонні консультанти здатні вирішувати юридичні питання швидко та з меншими витратами для клієнта. У цьому вони діють суворо у межах законодавства.

Консультанти усунуть поточні юридичні проблеми та не допустять виникнення нових. При необхідності допомагають з ліквідацією компанії, супроводжують процедуру неплатоспроможності компанії або, навпаки, допомагають із юридично закріпленим основою стартапу.

Радники надають наступні послуги:

- допомога в оформленні юридично захищених договорів;
- змінити статут чи повністю розірвати договір на вигідних для клієнта умовах;
- перевірити законність документів, договорів, контрактів;
- вимагати від контрагентів погашення своїх боргів;
- мінімізувати ризик втрати прав на нерухоме та рухоме майно;
- надавати права інтелектуальної власності;

Вони допомагають вирішувати внутрішні конфлікти - звільняють ледарів, розбираються з брехунами та хуліганами, розробляють корпоративні правила відповідно до ТК (ТК).

Ці послуги користуються попитом у всіх сферах діяльності. Послугами консультантів користуються як великі юридичні фірми, яким потрібен авторитетний погляд із боку, і дрібніші фірми, які вважають нерентабельним наймати штатних юристів.

У торгівлі консультанти вирішують суперечки із споживачами, у сфері послуг – визначають правову сферу діяльності підприємства. У сфері туризму юридичні консультації допомагають вирішити проблеми, пов'язані з міжнародною юрисдикцією та відносинами із представниками інших держав.

Як працює юридична консультація – 5 основних кроків

Як і будь-який інший вид інтелектуальної послуги, юридична консультація вимагає попередньої підготовки та грамотних управлінців. Замовляючи консультацію, будьте готові тісно спілкуватися зі спеціалістами на всіх етапах процесу та всіляко допомагати їм у вирішенні поставленого завдання.

Розглянемо основні етапи юридичної консультації, які пропонуємо впровадити у діяльність ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР».

Крок 1. Збір даних та визначення проблеми

По-перше, консультанти мають визначити мету проекту, в тому випадку якщо клієнт сам не знає, чого хоче. Виконання кожного завдання починається зі збору необхідної інформації та документів. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» гарантують конфіденційність своєї роботи. Клієнти не повинні побоюватися, що інформація, отримана від фахівців, потрапить до конкурентів чи третіх осіб.

Крок 2. Розробка рішень та їх презентація керівництву компанії-клієнта.

Наступним кроком є розробка плану дій. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» визначають методи вирішення завдань клієнта та надають йому докладний опис необхідних кроків. Якщо клієнта все влаштовує, фахівці переходять до наступного етапу.

Крок 3. Впровадження рішень та контроль за впровадженням змін. Генерувати ідеї можуть багато людей, але тільки професіонали можуть успішно втілити їх у життя. Це зауваження стосується, зокрема, юридичних консультацій. Як правило, клієнту необхідно вирішити конкретне завдання – домовитися з контрагентом, виграти тендер чи трудову суперечку.

Менеджери компанії-клієнта повинні контролювати виконання проекту на кожному етапі та за необхідності коригувати діяльність ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», орієнтуючись на кінцеву мету проведеного консультування.

Крок 4. Оцінка результатів проекту.

Аналіз допомагає зрозуміти, наскільки робота компанії змінила ситуацію. Юридична допомога визнається успішною, якщо вона надала документально підтвержені результати.

Крок 5. Остаточний фінансовий розрахунок із консультантом.

Якщо заплановані заходи виконані повністю і вчасно, а поставлене перед консультантами завдання вирішено грамотно та законно, починається остаточне виставлення рахунків.

Клієнт перераховує гроші на рахунок ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» та оформляється договір. У разі потреби клієнт має право укласти довгостроковий договір на додаткову юридичну допомогу з ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР». Такий контракт називається «підписка» і коштує замовнику дешевше.

Клієнтоорієнтованість – це розуміння вимог клієнта, концентрація уваги персоналу компанії на його проблемі, це така діяльність компанії, яка спрямована на визначення та максимальне задоволення його потреб, що є необхідною умовою досягнення цілей фірми.

У цілому нині клієнтоорієнтованість означає продаж покупцю того товару, що йому потрібен «тут і зараз» і трохи більше (додаткове обслуговування). І ось тут і з'являється додаткове питання: звідки ми достеменно знаємо, що потрібно покупцеві і як це пов'язано з нашою пропозицією?

Важко сказати, чи хтось із юристів розуміє, що саме вони продають або намагаються продати своїм потенційним клієнтам. Закон – один із небагатьох ринків, де покупці насправді не розуміють, що вони купують, і, що ще гірше, продавці насправді не розуміють, що вони продають. Чи існують інтернет-магазини, на сайтах яких замість каталогу з цінами було написано: «Продаємо всі товари на будь-який смак та колір, приходьте до нас – може ми вам допоможемо? І це має давню традицію на юридичному ринку. Як правило, ми

не займаємось ні описом товарів, ні обґрунтуванням їх цін. Натомість ви можете завантажити у нас гарний буклет.

Ми говоримо про продаж юридичних послуг так, якби послуга дійсно могла бути продана. У прямому (реальному) значенні слова юридична послуга, що споживається в процесі її надання, не може бути продана. Допомога та послуги не продаються, а надаються. Укладаючи договір з адвокатом, клієнт нічого не купує – він вступає з ним у відносини, у яких може бути успішним чи навпаки. Проблема в тому, що замовнику потрібен не процес надання послуги, а результат цього процесу, що називається на інших ринках «продуктом». На наш погляд, категорія клієнтоорієнтованості існує тільки на цьому базовому рівні продукту, тому що тільки на цьому рівні створюється, передається та вимірюється додана вартість.

Клієнтоорієнтованість базується на наступних принципах:

- відповідальність юриста у наданні юридичних послуг, що є фактором утримання клієнтів та перетворення їх на постійних клієнтів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»;
- ознайомлення з клієнтом та його проблемами, визначення вимог до юриста, складання критеріїв вибору адвоката та юридичної фірми (табл. 3.1), оскільки кожна юридична послуга є унікальною щодо специфіки клієнта та його запитів;
- здатність зрозуміти точку зору клієнта, що забезпечується формуванням ефективної комунікації між юристконсультантом та клієнтом;
- уважність до деталей, наприклад, здатність помічати та аналізувати будь-які прояви незадоволеності клієнтів, які можуть призвести до їх відмови від роботи з юристконсультантом;
- здатність виявляти, аналізувати та коригувати очікування клієнта, що забезпечує правильну оцінку клієнтом результатів юридичної консультації;

Таблиця 3.1

Критерії вибору клієнтом ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР»

Критерій	Зміст
Оцінка юридичної компанії на ринку юридичних послуг	Репутація у ділових колах та в юридичних консультаціях; книги, статті, дослідження, консультації, коментарі та ін., що публікується юристами у ЗМІ, на конференціях та семінарах
Рівень професіоналізму юрисконсультів	Знання конкретної галузі бізнесу клієнта, його організації діяльності, юридичної практики, технології надання юридичних послуг; творчий процес. Наявність сертифікатів, дипломів
Відгуки клієнтів про роботу	Враження клієнтів, їхня думка про якість та ефективність юридичних послуг
Якість доповідної записки із роз'ясненням проблеми замовника	Оскільки юридичні послуги нематеріальні і не існують на момент укладання договору з клієнтом, їхня якість сприймається клієнтом, який у процесі надання юридичних послуг трансформується у дієву якість: вирішення проблем, набуття нових знань, підвищення ефективності бізнесу та інші переваги
Дотримання графіку виконання робіт	Вартість юридичних послуг, яка залежить від часу, це: а) вартість зараз і протягом короткого часу; б) цінувати зараз і безкінечно; (с) майбутню вартість протягом обмеженого періоду часу; (d) Невизначена майбутня вартість. Своєчасна юридична послуга є цінною для клієнта, тому що від цього залежить її ефективність
Комунікабельність в професійному оточенні	Професійні відносини з юридичними фірмами, контакти із державними установами, державними органами тощо, зв'язки у діловому середовищі; здатність вести переговори
Вартість обслуговування	Розмір винагороди та способи оплати юридичних послуг
Професійна культура та етика	Членство у професійних асоціаціях юристів; визначення місії, цінностей та етики фірми; наявність сертифікатів, дипломів

- продовження контактів із клієнтом після завершення процесу юридичної консультації, ідентифікація як потенційного клієнта ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», створення програм лояльності;
- акцентувати увагу на відгуки клієнтів: негативні відгуки – це привід діяти, змінюватись; позитивний - до додаткового контакту та зміцнення відносин з клієнтом;
- мотивованість співробітників юридичної фірми – внутрішня клієнтоорієнтованість як розуміння юристами своєї інструментальної ролі у

- формуванні, підтримці та розвитку клієнтської бази ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР», що є основним фактором її ефективності та конкурентоспроможності;
- використання різних каналів інформування клієнтів про пропозиції ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» з метою подолання перешкод у пошуку клієнтами необхідної інформації.

Замовниками послуг ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» є фізичні та юридичні особи, які звертаються в компанію за професійною допомогою у вирішенні конкретних правових завдань. Ефективність відносин консультант-клієнт у юридичній консультації значною мірою залежить від знання типу клієнтів, яким надається юридична допомога. У сучасних наукових та прикладних джерелах дається безліч класифікацій клієнтів, що звертаються за консультаціями, за різними критеріями.

Визначення типів клієнтів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» доцільно проводити за допомогою клієнтської матриці юридичного консалтингу «переваги – складність взаємовідносин консультант-клієнт», сегменти якої виявляють типи клієнтів залежно від аналізу прибутковості та складності міжособистісних відносин у процесі надання юридичних послуг (рис. 3.2).

	10								10		
П	9				9						
Р	8									8	
И	7			7							
Б	6							6			
У	5		5								
Т	4						4				
К	3	3									
И	2					2					
	1			1							
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Складнощі консультант-клієнтських відносин

Рис. 3.3. Матриця клієнтів юридичного консалтингу ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин»

Класифікація типів клієнтів ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» є основою визначення її лінії якості, що характеризує її рейтинг. Якісний склад клієнтської бази є основою її визначення:

а) преїскурант – максимальний розмір плати за юридичні послуги або максимальна погодинна ставка клієнта адвоката;

б) лінія цінності клієнта – цінова дискримінація клієнтів юридичної фірми з урахуванням їхньої лінії якості.

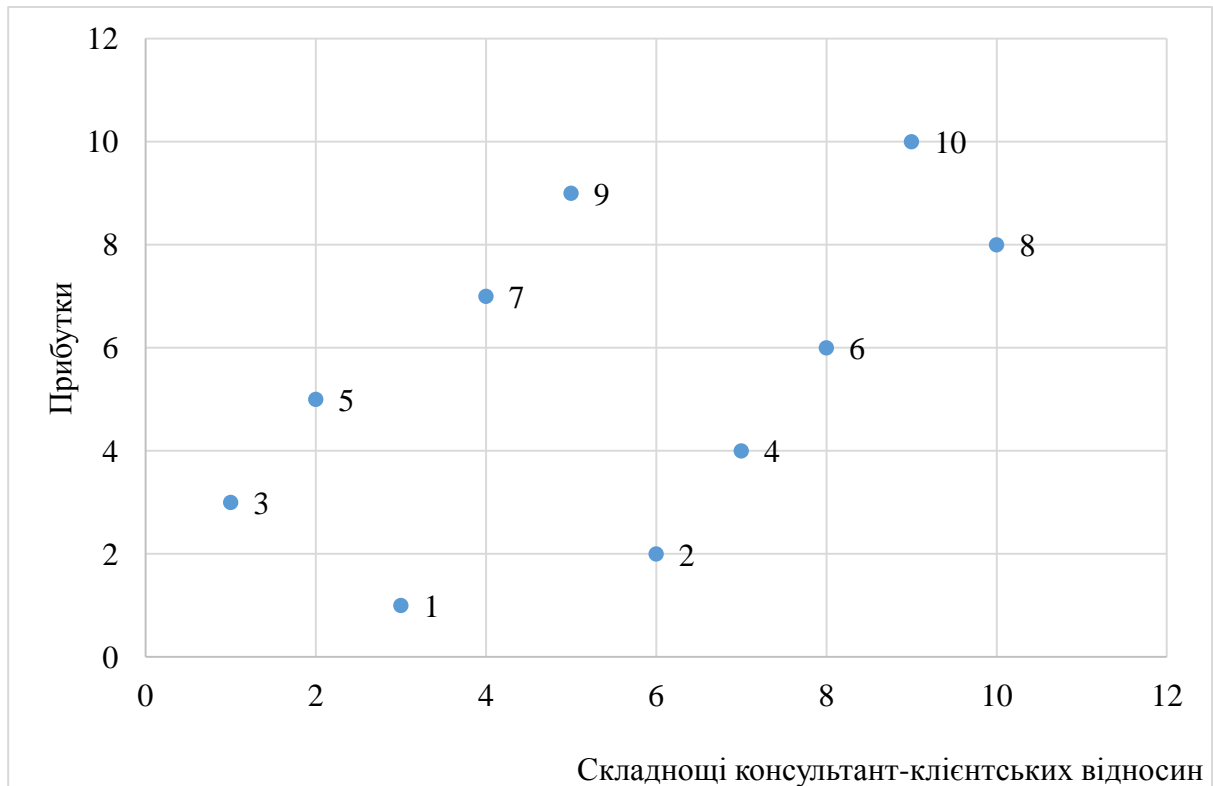


Рис. 3.4. Графік клієнтів юридичного консалтингу ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» «прибутки - складнощі консультант-клієнтських відносин»

Отже згідно отриманого графіку для ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» з клієнтами К2 та К4 не доцільно укладати договір на юридичний консалтинг, так як при незначних прибутках вказані клієнти зумовлюють складнощі консультант-клієнтських відносин.

Для визначення цінового діапазону та клієнтури ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» має визначити: 1) граничну (мінімальну) погодинну ставку юридичних послуг та, виходячи з цього, 2) граничну (мінімальну) ціну типового договору на надання юридичних послуг. 3) діапазон цін для різних типів клієнтів (клієнтська цінова дискримінація).

Модель «4С» професора Р. Ф. Лотерборна демонструє необхідність розробки програм лояльності клієнтів, орієнтованих на клієнтів для успішної роботи з ними та отримання їх відгуків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Клієнтоорієнтованість юридичної угоди у рамках моделі «4С»

Р. Ф. Лотарборна

Складова моделі «4С»	Зміст
1С (Customer) - клієнт	Велика цінність юридичної послуги для клієнта, яка потребує глибокого вивчення його потреб та споживчих переваг
2С (Costs) – ціна послуги	Витрати клієнта на отримання юридичних послуг, поділені на прямі і непрямі витрати. Прямі витрати - це матеріальні та фінансові витрати, понесені клієнтом для отримання послуги та оплати її вартості; непрямі – психологічні витрати, втрата часу тощо.
3С (Communication) – система комунікацій	1) Важлива спільна діяльність адвоката та клієнта у процесі надання юридичних послуг. Комунікація має бути спрямована на встановлення значних відносин із клієнтом. 2) Знання клієнта юридичним відділом. Клієнти повинні не тільки дізнатися про юридичну послугу, а й достатньою мірою бути поінформовані про її особливості, переваги., від чого залежить ефективність маркетингової комунікаційної політики юридичної фірми.
4С (Convenience) - доступність юридичної послуги	Доступність юридичної послуги для клієнта, якому вона має бути надана у потрібному місці та у потрібний час

Клієнтоорієнтоване юридичне консультування ґрунтується на наступних засадах:

- сприйняття клієнтом високого професійного рівня юриста та його послуг;

- довіра та лояльність клієнта до юриста як до партнера, який не є джерелом загрози його професійній репутації. Американські дослідники Джон Фейї та Девід Джоббер представили систему «4С» як сукупність таких факторів, як ясність, достовірність, послідовність та конкурентоспроможність (Clarity, Credibility, Consistency and Competitiveness);

- плідні відносини консультант-клієнт як із реалізації проекту юридичного консультування, і на перспективу з метою трансформації клієнта в основного (постійного) клієнта.

У світі лояльність клієнтів є найважливішим чинником для успішних юридичних угод. За офіційними даними, 80% клієнтів міжнародної консалтингової фірми McKinsey & Co, що спеціалізується на вирішенні завдань стратегічного управління, та 90% світового лідера управлінського консалтингу A.T. Kearney є постійними клієнтами.

Лояльність - це позитивний прояв поведінкового аспекту взаємин клієнт-фірма (адвокат), заснований на досвіді клієнта.

Лояльність клієнтів може бути наступна:

- раціональна (поведінка). Його проблема в тому, що це просто поведінка, яка не завжди відображає те, що думають і відчують покупці, а отже, неможливо передбачити їхній наступний вибір;

- психологічна як прихильність - Психологічний феномен, що відображає стійку позитивну асоціацію з юридичною фірмою в психіці клієнта. Прихильність передбачає лояльність, але лояльність може існувати без психологічної прихильності до юридичної фірми (юристу). Саме формування та підтримання емоційної лояльності (прихильності) становить значний інтерес у юридичному бізнесі. Клієнт може бути задоволений юридичною послугою, але завдання юриста та юридичної компанії перетворити його із задоволеного клієнта на лояльного клієнта.

При впровадженні в діяльність ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» пропозицій щодо клієнтоорієнтованого юридичного консалтингу компанія почне працювати більш інтенсивно, що зумовить зростання доходів та більше навантаження на спеціалістів даної компанії. В табл. 3.3 наведено прогнозні показники результатів діяльності за умови впровадження пропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники ефективності діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» за умови впровадження клієнтоорієнтованого юридичного консалтингу

Назва показника	2021	Прогноз (2023)	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1199648	1386793	187145	15,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	949808	1035291	85483	9,00
Валовий: прибуток	249840	351502,4	101662	40,69
Інші операційні доходи	55488	65248	9760	17,59
Адміністративні витрати	102292	103570	1278	1,25
Витрати на збут	4780	6540	1760	36,82
Інші операційні витрати	20102	15698	-4404	-21,91
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	178154	290942,4	112788	63,31
Інші фінансові доходи	246	250	4	1,63
Прибуток до оподаткування	178400	291192,4	112792	63,22
Витрати (дохід) з податку на прибуток	32436	48532	16096	49,62
Чистий фінансовий результат: прибуток	145964	242660	96696	66,25
Рентабельність діяльності, %	13,55	20,90	7,35 в.п.	x

За рахунок розширення клієнтської бази приріст чистого доходу складе 15,6 % або 187,1 тис. грн. Додаткова діяльність спричинить зростання витрат на 9,00 %. Перевищення приросту доходів над збільшенням витрат призвела до збільшення суми отриманого прибутку на 66,25 % та рівня рентабельності діяльності на 7,35 відсоткові пункти.

Висновки до третього розділу

1. Показано, що для аналізу чинників довкілля доцільно щодо ринку юридичних послуг використовувати PEST-аналіз у модифікації «STEEPLE», який враховує особливості ринку юридичних послуг. Встановлено, що процес STEEPL-аналізу довкілля ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» як суб'єкта ринку юридичних послуг має здійснюватися на основі певної послідовності окремих кроків: аналіз сегментів довкілля; визначення взаємозв'язків та протиріч; прогнозування перспективних напрямів розвитку тенденцій ринку юридичних послуг; розробка сценаріїв та можливих проектів; зробити висновки про можливості та загрози на всіх рівнях довкілля суб'єкта ринку юридичних послуг.

2. Обґрунтовано, що для збирання інформації про фактори навколишнього середовища ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» доцільно використовувати методи документального дослідження та особистого інтерв'ю з керівництвом даного підприємства. Висновки, отримані в результаті STEEPL-аналізу, дозволять ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» визначити фактори довкілля, напрями їхнього впливу на стратегію організації та на стратегію її конкурентів.

3. На основі проведених досліджень обґрунтовано доцільність впровадження в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР» такого виду послуг як «Юридичний консалтинг». Визначено напрями залучення клієнтів, сформовано оптимальну структуру послуг та визначені шляхи переходу організації на клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу, його спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів. За рахунок розширення клієнтської бази приріст чистого доходу складе 15,6 % або 187,1 тис. грн. Додаткова діяльність спричинить зростання витрат на 9,00 %. Перевищення приросту доходів над збільшенням витрат призвела до збільшення суми отриманого прибутку на 66,25 % та рівня рентабельності діяльності на 7,35 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що юридичні послуги це сукупність заходів, що здійснюються кваліфікованими юристами, дія яких спрямована на задоволення потреб та забезпечення благ юридичного характеру для фізичних та юридичних осіб з метою забезпечення їх правового захисту та зміцнення законності та громадського порядку. Особливостями ринку юридичних послуг можна визначити: невеликі розміри ринку; кризу довіри громадян до правових інститутів, відсутність інтересу до даного виду послуг; низький рівень довіри до правових інститутів на загальногалузевому рівні; кризовий стан юридичної спільноти; компанії із юридичного обслуговування в Україні сконцентровані у великих містах та промислових центрах. Аналіз ринку юридичних послуг показує, що, незважаючи на загальну тенденцію окремих юридичних фірм спеціалізуватися на наданні обмеженого спектру послуг, більшість юридичних фірм все ж таки відходять від звичного широкого спектру і використовують традиційний маркетинговий підхід для інформування населення та стимулювання продажу за свою рекламу, хоча такі заходи показали свою низьку ефективність. Таким чином, можна зробити висновок, що цей ринок, хоч і є висококонкурентним з урахуванням кількості учасників, але окремі компанії не обов'язково мають у своєму арсеналі маркетингову складову.

2. Дослідження проводилося за матеріалами Приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР». В ході дослідження встановлено, що дане підприємство спеціалізується на широкому спектрі юридичних послуг. Компанія пропонує фізичним та юридичним особам широкий спектр юридичних послуг у рамках системного юридичного консультування та захисту їхніх інтересів у судових процесах. Юристи та адвокати компанії надають допомогу клієнтам при перевірках контролюючими органами, а також представництво в судах усіх інстанцій у господарському, цивільному, адміністративному та кримінальному

судочинстві. Вартість отриманого доходу від надання послуг за період дослідження збільшилася на 103,6 % або на 640,5 тис. грн. При цьому собівартість послуг збільшилася на 541,1 тис. грн., що становить 132,4 % проти рівня 2019 року. За рахунок динаміки означених чинників приріст прибутку від діяльності ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» склав 76,3 тис. грн. або 109,6 %. Так як приріст витрат на здійснення операційної діяльності перевищує приріст прибутку на підприємстві спостерігається незначне зменшення рівня рентабельності діяльності – 0,18 відсоткових пункти. У 2021 році відбуваються як позитивні зміни в господарській діяльності підприємства так і негативні. Відбувається збільшення чистого доходу, витрат на збут, підприємство збільшує власний капітал. Негативним є зростання залишків грошових коштів (наднормове), зростання позикових коштів, зниження рівня рентабельності діяльності приватного підприємства.

3. Приватне підприємство «ЗАКОН-ЦЕНТР» належить до сегменту регіональних юридичних організацій, діяльність та клієнти якого переважно обмежені містом Кам'янське. Як і багато інших юридичних компаній подібного типу, їх спеціалізація досить широка і залежить від потреб поточних клієнтів, у тому числі у сфері послуг, які не є строго юридичними, але пов'язані з нею (наприклад, оцінка нерухомості). Ринок юридичних послуг є конкурентним, при цьому кількість учасників не обмежена. Основними проблемами юридичного ринку є наявність непрофесійних учасників ринку, при наявності значної чисельності людей із юридичною освітою; професійний рівень юристів досить низький. Маркетингова діяльність компанії відповідає комерційній політиці. Серед усього спектру методів просування компанія використовує рекламу, прямий продаж, ігноруючи зв'язки із громадськістю. Компанія активна у Facebook та Instagram. ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» також управляє своєю репутацією через контролювання відгуків у сервісі Google Business, і при цьому взагалі не управляє процесами реферального маркетингу. Компанія орієнтується

на своєчасне виконання дій та максимально доброзичливе ставлення до клієнтів.

4. Доведено, що ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» має стабільну внутрішню ситуацію та тенденції зростання за рахунок різних сильних сторін, але існують потенційні ризики, в основному пов'язані із зовнішнім середовищем. Використання власного наявного потенціалу, який підкріплений сильними сторонами, забезпечить для компанії зростання обсягів продажів за рахунок наявності унікальної торгової пропозиції та загальної маркетингової стратегії. PEST-аналіз показав, що компанія зазнає економічного та політичного впливу, що пов'язано зі світовою пандемією та війною в Україні та має ризик зниження попиту за рахунок можливості появи нових компаній із надання послуг. Технологічні чинники, натомість, здійснюють позитивний вплив на попит.

5. Обґрунтовано, що для аналізу чинників довкілля доцільно щодо ринку юридичних послуг використовувати PEST-аналіз у модифікації «STEEPLE», який враховує особливості ринку юридичних послуг. Встановлено, що процес STEEPL-аналізу довкілля ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» як суб'єкта ринку юридичних послуг має здійснюватися на основі певної послідовності окремих кроків: аналіз сегментів довкілля; визначення взаємозв'язків та протиріч між трендами; прогнозування перспективних напрямів розвитку найвпливовіших тенденцій ринку юридичних послуг; розробка сценаріїв та можливих проєктів; зробити висновки про можливості та загрози на всіх рівнях довкілля суб'єкта ринку юридичних послуг. Доведено, що для збирання інформації про фактори навколишнього середовища ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» доцільно використовувати методи документального дослідження та особистого інтерв'ю з керівництвом даного підприємства. Висновки, отримані в результаті STEEPL-аналізу, дозволять ПП «ЗАКОН-ЦЕНТР» визначити фактори довкілля, напрями їхнього впливу на стратегію організації та на стратегію її конкурентів.

6. На основі проведених досліджень обґрунтовано доцільність впровадження в діяльність приватного підприємства «ЗАКОН-ЦЕНТР» такого виду послуг як «Юридичний консалтинг». Визначено напрямки залучення клієнтів, сформовано оптимальну структуру послуг та визначені шляхи переходу організації на клієнтоорієнтованість юридичного бізнесу, його спрямованість на якісне задоволення потреб клієнтів. За рахунок розширення клієнтської бази приріст чистого доходу складе 15,6 % або 187,1 тис. грн. Додаткова діяльність спричинить зростання витрат на 9,00 %. Перевищення приросту доходів над збільшенням витрат призвела до збільшення суми отриманого прибутку на 66,25 % та рівня рентабельності діяльності на 7,35 відсоткові пункти

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І.В., Бондаренко В.М., Коваль О.Д. Роль маркетингу в розвитку сфери послуг в Україні. *Регіональна економіка*. 2022. № 1. С. 72-77.
2. Ангелко І. В., Лех І. А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2020. № 5(286). С. 11-14.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Бенько Т., Новікова С. Що на часі в юридичному менеджменті? *Світ vs. Україна. Юрид. газ.* 2011. 7 черв. № 23 (284). URL : <http://legmark.com.ua/uainsightspublicationarticlesarticle-06>. (дата звернення: 12.10.2022).
5. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
6. Богунов В. Розвиток юрфірми забезпечить об'єднання стратегічного мислення партнера, експертних знань юриста та інструментарію маркетолога. *Закон і бізнес*. 2015. № 29 (1223). 18.07.-24.07. URL: http://zib.com.ua/a117543-rozvitok_yurfirmi_zabezpechit_obednannya_strategichnogo_misl.html. (дата звернення: 12.10.2022).
7. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К. : Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
8. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, ІРД НАН України Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 645 с.

9. Вовк І. А. Управління юридичною фірмою: економічні та правові проблеми в умовах ринку юридичних послуг в Україні. Економічна теорія та право. 2019. № 4. С. 134-149.
10. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
11. Діяльність підприємств. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України: сайт. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2022).
12. Красовська О.Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43-46.
13. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
14. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Маслова В.Ю., Савченко Н.О. Оцінка впливу маркетингового оточення на рівень конкурентоспроможності підприємств. Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія за заг. ред. Л.М. Курбацька. Дніпро: 2022. С. 140-153.
15. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
16. Лахуті Н. Портрет юриста. *Закон і бізнес*. 2013. № 41 (1131). 12.10-18.10. URL: <http://zib.com.uauaprint> 42815-portret_suchasnogo_yurista_rozumie_tehnichniy_bik_spravi_spr.html. (дата звернення: 12.10.2022).
17. Маркетинг для магістрів / За ред. С. М. Іляшенка. Суми : Університетська книга, 2007. 928 с.
18. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. Посібник. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.

- 19.Маркетингова політика комунікацій. Студопедія: вебсайт. ЦКК https://studopedia.com.ua/1_19742_tema--marketingova-politika-komunikatsiy.html (дата звернення: 10.09.2022).
- 20.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо- і макрорівнях: монографія Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
- 21.Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Россоха В.В., Гуменна О.В., Пічик К.В., Романченко Н. В. К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки, 2018. 424 с.
- 22.Маркетинговий менеджмент: Підручник Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф. та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
- 23.Марченко О.С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.
- 24.Марченко О. С. Сучасні тенденції розвитку юридичного бізнесу в Україні. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 67-88.
- 25.Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків: ФОП Данилко Н. С., 2016. 243 с.
- 26.Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій для студентів ден. ф-тів Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. Харків: Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. 132 с.
- 27.Михальчишин Н.Л., Сенів Л.А. Сутність прояву конкуренції на ринку юридичних послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 237-244.
- 28.Могилевська О. Ю. Методологічні основи маркетингового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 11. С. 16-20.

29. Національні рахунки. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах. Державна служба статистики України: сайт. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 12.10.2022).
30. Неміш Ю.В., Архипова Т.В., Матвеєв М.Е. Тенденції розвитку digital-маркетингу як сучасного інструменту просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 86-91.
31. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.65>. (дата звернення: 10.11.2022).
32. Огляд ринку юридичних послуг в Україні К.: Київський національний університет технологій та дизайну. URL: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/13971/V93_P075-080.pdf (дата звернення: 12.10.2022).
33. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
34. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самогій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 15-27.
35. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
36. Основні проблеми економіки розвитку пер. з англ. К.: Либідь, 2003. 684 с.
37. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
38. Пілюшенко В.Л., Аракелова І. О. Стратегія інноваційного управління сферою послуг на основі маркетингового підходу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 133-142.

- 39.Полтораки К.А., Зозульов О.В., Жданова О.Г. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій в мережі Інтернет засобами математичного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf3_201610.pdf (дата звернення: 06.03.2020). (дата звернення: 12.10.2022).
- 40.Послуги. Державна служба статистики України: сайт. 2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.10.2022).
- 41.Про проект «Pravotoday» . URL : <http://pravotoday.in.ua>. (дата звернення: 12.10.2022).
- 42.Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*: зб. наук. пр. 2016. Вип. 18. С. 52-55.
- 43.Раменська С. Є., Радченко О. А. Створення маркетингової системи компанії сфери послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 88-93.
- 44.Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. URL: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/1234567892288/Rossokha_Marketynhovyi%20menedzhment.pdf?sequence=1. (дата звернення: 12.10.2022).
- 45.Рудковський О.В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах. *Наука й економіка*. 2013. № 3 (23). С. 68-73.
- 46.Савченко Н. Зміст концепції маркетингу в юридичній сфері. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27-28 жовтня 2022 р. м. Дніпро ДДАЕУ, 2022. С. 295-297.
- 47.Савченко Н. Особливості ринку юридичних послуг. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу*:

- Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 102-105.
48. Сапінський О., Шинкаренко Н.В., Пілова К.П. Маркетинг у створенні стратегічних переваг на ринку послуг. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 115-122.
49. Серновіц Е. Сарафанний маркетинг. Як розумні компанії змушують про себе говорити. К. : Сварог, 2020. 214 с.
50. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNefek_2013_11_40. (дата звернення: 12.10.2022).
51. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія К.О. Сорока; Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
52. Ткачук С.В., Стеценко В.А., Стахурська С.А., Стахурський В.О. Система маркетингу послуг: зміст і взаємодія складових. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 3. С. 87-95.
53. Філатов І. Як просувати юридичні послуги в регіоні. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/191115_yak-prosuvati-yuridichn-poslugi-v-regon (дата звернення: 06.09.2022)
54. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств: монографія С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
55. Хлебников А.А. Маркетингова модель надання публічних послуг. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRNDeBu_2018_2_6. (дата звернення: 12.10.2022).
56. Хохуляк О.О. Комплекс маркетингу в сфері юридичних послуг. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. Вип. 623-626. С. 195-

201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvchu_es_2012_623-626_40. (дата звернення: 05.11.2022).
57. Чупир О. М. Аналіз інструментів маркетингової комунікаційної політики підприємства в системі менеджменту організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 144-149.
58. Шевченко Л. С. Злиття і поглинання в юридичному бізнесі: економічний аспект проблеми. *Економічна теорія та право*. 2017. № 1. С. 88-97.
59. Шевченко Л. С. Інноваційні трансформації юридичного бізнесу та правничої освіти. *Економічна теорія та право*. 2017. № 3 (30). С. 64-73.
60. Шевченко Л. С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 67-79.
61. 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.
62. Яременко С.С., Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. Академічний огляд. 2017. № 2. С. 65-74.