

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАВА

УДК 339.138:34

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічної теорії
Національного юридичного університету
імені Ярослава Мудрого, Харків
shevchenko_ls@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-4567-0310



ЮРИДИЧНИЙ МАРКЕТИНГ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ¹

Розкрито зміст концепції маркетингу в юридичній сфері. Досліджено основні етапи становлення юридичного маркетингу в Україні. Проаналізовано основні напрями практичної маркетингової діяльності юридичної фірми відповідно до комплексу маркетингу.

Ключові слова: юридична фірма, юридичний маркетинг.

JEL Classification: K0, M31.

Постановка проблеми. Роль маркетингу в забезпеченні ефективної практичної діяльності юридичної фірми (далі — ЮФ) постійно зростає. Сучасна ЮФ — це інтелектуальна організація, основним ресурсом і продуктом якої є знання, а юридичні послуги мають наукомісткий, переважно комплексний характер. Водночас ЮФ є підприємницькою організацією, яка має на меті

¹ Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (№ державної реєстрації 0111u000961) та фундаментального дослідження «Науково-теоретичні проблеми формування, розвитку та інституційної побудови правової економіки в Україні» за рахунок видатків державного бюджету (№ державної реєстрації 0115U000326).

отримання прибутку, а її діяльність потребує маркетингових підходів та ринкової орієнтації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У полі зору науковців останнім часом є переважно тенденції розвитку ринку юридичних послуг. Цій проблематиці присвятили свої наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні автори, як В. Апопій, І. Акуліч, Н. Бреславцева, Дж. Вітерс, К. Вітерман, К. Лавлок, В. Маркова, О. Пащук, Г. Предик, Г. Разумовська, Б. Сербіновський, Т. Тультаєв та інші. Дослідників проблем маркетингу в юридичній сфері набагато менше. Можна виокремити лише праці вчених-економістів Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого — «Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту» [1] та «Менеджмент юридичної фірми» [2].

Формулювання цілей. Мета статті — розкрити зміст концепції маркетингу в юридичній сфері та проаналізувати основні етапи становлення юридичного маркетингу в Україні.

Виклад основного матеріалу. Термін «*маркетинг*» (*marketing*) походить від англійського «*market*» (ринок) і означає процес просування на ринок, діяльність у сфері ринку. У широкому розумінні маркетинг — це філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка має на меті задоволення потреб покупців. У більш вузькому розумінні маркетинг трактується як напрям діяльності організації (фірми), пов'язаний із вивченням ринку, конкретних потреб і запитів споживачів та орієнтацією на них товарів і послуг, що виробляються.

У зарубіжних країнах концепція маркетингу набула поширення практично в усіх сферах господарювання, у тому числі в сфері надання юридичних послуг. У США в 1985 р. було створено Асоціацію професійного юридичного маркетингу. ЮФ, які входять до ТОП-100 у США, витрачають на маркетинг близько 9 млн дол. кожна на рік. При цьому доходи будь-якої з десяти найбільших ЮФ світу втричі-вп'ятеро перевищують обсяги всього українського юридичного ринку (за оцінками агентства «Експерт-Рейтинг», це менш ніж 400 млн дол. США) [3].

Юридичний маркетинг визначають як:

— дії з використанням маркетингових інструментів, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів, формування ринку юридичних послуг та побудову оптимальних відносин із замовниками; мистецтво знаходження, переконання та збереження клієнтів [4];

— навчання клієнтів тому, в яких випадках до розв'язання проблеми необхідно долучати юриста, як його правильно обрати і що буде, якщо до юриста не звернуться або будуть зволікати зі зверненням [5];

– певний вид діяльності, метою якої є отримання підвищеного прибутку завдяки задоволенню різнобічних вимог і запитів клієнтів із питань правового характеру [6];

– комплекс спрямованих дій, які фокусуються на прибутку компанії за рахунок реклами юридичних послуг, брендингу, автоматизації бізнес-процесів, комунікабельності і мотивації співробітників юридичної компанії або приватного юриста, адвоката [7];

– цілеспрямовану діяльність із забезпечення фахівцям із права та їхнім професійним діям високого конкурентного статусу на ринку юридичних послуг [1, с. 94].

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

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

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

3) безпосередня невимірюваність: намагаючись знайти показники, які хоча б непрямо характеризували юридичну послугу, клієнт аналізує певні «сигнали» — рівень освіти та професійної підготовки юристів, матеріальні докази їх успішності (дипломи, сертифікати, місце в рейтингах), досвід роботи в юридичному бізнесі та конкретній ЮФ, відгуки й рекомендації інших клієнтів тощо;

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

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

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

По-друге, йдеться про *маркетинг професійних послуг*, тобто про певні професійні дії (послуги) фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. Юридичні послуги належать також до послуг *інтелектуальних*: їх надання потребує спеціальної підготовки і знань, а змістом є правові знання, які виступають продуктом осмислення і використання правової інформації; самі юридичні послуги при цьому є спеціальним каналом поширення правових знань та інформації [1, с. 89–92].

Як стверджує Д. Майстер, клієнт фірми, яка пропонує професійні послуги, шукає три ключових моменти: компетентність (кваліфікацію), досвід і ефективність [8]. Причому клієнт звертається за юридичною допомогою тільки в тому випадку, якщо він усвідомлює наявність проблеми або можливість її виникнення та розуміє свою неспроможність розв'язати проблему власними силами без сторонньої професійної допомоги. І якщо маркетинг товарів інколи перетворюється на нав'язування їх споживачам, то цього просто не можна зробити в юридичному маркетингу. Наприклад, не можна нав'язати розлучення, якщо чоловік і дружина кохають один одного; не можна змусити людину зробити крадіжку; не можна радити створити автомобільну аварію або якусь іншу проблему, яку людина потім буде розв'язувати за допомогою професійних послуг юриста [9].

По-третє, юридичний маркетинг є *маркетингом взаємовідносин*. На відміну від товарного маркетингу з орієнтацією переважно на одну угоду купівлі-продажу, він спрямований на тривалу взаємодію, близькі й часті контакти з клієнтами, створення для них цінностей. Між ЮФ і клієнтами в ідеалі мають формуватися не тільки економічні, а й соціальні відносини, засновані на особистій прихильності, лояльності і партнерстві. Саме партнерські відносини забезпечують фірмам бажану високу дохідність і стійкі конкурентні переваги. Конкуренти можуть мати схожі ресурси, але запізнитися зі встановленням партнерських відносин із клієнтами (споживачами). У зв'язку з цим велике значення має репутація ЮФ та історія взаємовідносин юристів із клієнтами. Не випадково деякі дослідники називають юридичний маркетинг реферальним (довірчим), оскільки найбільш надійним інструментом залучення клієнтів в юридичному бізнесі є рекомендації, надання яких тотожне довірі до ЮФ. Для створення потоку рекомендацій потрібна мережа людей, які знають, чим займається ЮФ, та високий рівень довіри до юристів фірми. Така мережа повинна бути стабільною, передбачуваною і такою, яку можна відтворити в іншому місті або навіть країні.

Еволюція юридичного маркетингу в Україні пройшла низку етапів.

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

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

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

Четвертий (сучасний) етап — *активне використання маркетингу*. До маркетингу звертаються високопрофесійні учасники юридичного бізнесу, які прагнуть зайняти позиції лідерів і розуміють, що клієнти потребують консультацій на основі чіткого розуміння специфіки їхнього бізнесу. До традиційних напрямів індустріально-правової орієнтації (нерухомість, банки та фінанси) з року в рік додаються нові, наприклад, спеціалізація юристів у сфері охорони здоров'я та фармацевтиці, сфері ІТ і телекомунікацій, а віднедавна ще й в агробізнесі, альтернативній енергетиці, транспорті та логістиці. Існують навіть випадки створення віртуальних юридичних фірм, де команда фахівців підбирається під специфіку проекту чи справи та працює дистанційно. Ця практика поширюється як у всьому світі, так і в Україні, що дозволяє максимально ефективно застосовувати ключові компетенції юридичного персоналу для виконання прямих обов'язків, задовольняти попит на ринку юридичних послуг [10].

В ЮФ з'являються посади маркетологів, директорів із маркетингу (ЮФ «Астерс»), заступників директорів фірми з маркетингу та розвитку (ЮФ «ILF»). Створюються відділи маркетингу та розвитку бізнесу (ЮФ Sayenko Kharenko), а в деяких ЮФ — підрозділи або напрями, пов'язані з GR-діяльністю (ЮФ «AEQUO») та системою управління ризиками «compliance». У міжнародних ЮФ запроваджуються посади регіональних маркетологів. Виникає необхідність розподілу повноважень між партнерами, юристами і маркетологами.

Так, партнери генерують прибуток, відповідають за відносини з клієнтами та несуть перед ними персональну відповідальність за результати роботи компанії. Серед основних функціональних обов'язків партнерів виділяють: залучення нових клієнтів, розвиток юридичного бізнесу (організацію нових практик), навчання молодшого персоналу (менторство), здійснення адміністративно-управлінських функцій. У невеликих національних юридичних компаніях на партнера часто покладаються також функції з маркетингу.

Юристи, які працюють у статусі найманих працівників та зазвичай не беруть участі в розподілі прибутку ЮФ, виконують основний обсяг юридичної роботи. Однак завданням юристів стає не тільки супровід бізнес-діяльності, а й участь у прийнятті стратегічних рішень із подальшого розвитку компанії, її виходу на нові ринки і нові регіони, зростання масштабів бізнесу, переходу на нові стандарти управління. До речі, в ЮФ США знання теорії і практики маркетингу є прямою вимогою до асоціатів, які готуються одержати партнерський статус: вони проходять консультації з питань розробки бізнес-планів і вдосконалення маркетингових навичок. Результати реалізації кандидатами в партнери конкретних бізнес-планів оцінюються при ухваленні рішень про їх обрання.

На маркетологів ЮФ покладають: дослідження кон'юнктури ринку юридичних послуг; встановлення і підтримку ефективних комунікацій з клієнтами та іншими аудиторіями (колегами, конкурентами, бізнес-аудиторією, ЗМІ); конкурентний аналіз ринку; коучинг юридичної команди з різноманітних питань бізнесу і маркетингу; напрацювання пропозицій щодо концепції та практичних заходів із розвитку і бюджетування нового бізнесу; формування позитивного іміджу ЮФ [11]. При цьому маркетолог повинен взаємодіяти не тільки з партнерським складом фірми, а й практично з кожним юристом (фахівцем).

Упровадження концепції юридичного маркетингу супроводжується поступовим опануванням вітчизняними ЮФ двома напрямками маркетингової активності — стратегічним і операційним, кожний з яких має свою мету і виконує певні функції. Стратегічний юридичний маркетинг спрямовується на вибір тих індустрій, юридичних практик і ринків юридичних послуг, на яких ЮФ має явні конкурентні переваги, а також на опрацювання стратегій і програм діяльності на кожному з таких ринків. Операційний юридичний маркетинг означає практичну діяльність з використанням основних інструментів комплексу маркетингу (9P's), яка дозволяє впливати на клієнтів із метою отримання визначеного обсягу доходів і прибутку на конкретних цільових ринках (табл. 1).

Таблиця 1

**Зміст маркетингової діяльності ЮФ
відповідно до комплексу маркетингу**

Перемінні комплексу маркетингу	Основні завдання і функції юридичного маркетингу
<i>Product</i> (юридична послуга)	Розроблення нових юридичних послуг. Удосконалення юридичних послуг, що вже надаються. Прийняття рішень про додаткові послуги для клієнтів (рівень сервісу)
<i>Price</i> (ціна)	Встановлення ціни на юридичні послуги, враховуючи тип ринку, дії конкурентів, співвідношення попиту і пропозиції, етап життєвого циклу юридичної послуги та інші чинники
<i>Place</i> (розповсюдження юридичних послуг)	Забезпечення доступності юридичної послуги для клієнта, зручності її одержання (розташування на сайті ЮФ блоку з контактами, створення системи опрацювання телефонних дзвінків від клієнтів тощо)
<i>Promotion</i> (просування юридичних послуг)	Будь-яка форма повідомлень, що використовується ЮФ з метою інформування клієнтів про нові юридичні послуги чи діяльність, переконання їх у якості послуг або нагадування про них із метою збільшення продажів: <ul style="list-style-type: none"> – створення внутрішніх комунікацій ЮФ; крос-продажі юридичних послуг фірми; – реклама юридичних послуг; – пропаганда («пабліситі») юридичних послуг. Взаємодія ЮФ із ЗМІ; – просування юридичних послуг в Інтернеті. Маркетинг у соціальних мережах. Створення і наповнення сайту ЮФ; – персональний продаж юридичних послуг клієнтам; – реферальний (довірчий) маркетинг. Абонентське юридичне обслуговування клієнтів. Ведення ділових переговорів із клієнтом та умови їх успішності; – створення адаптованих під потреби клієнта бібліотек знань; – створення програм клієнтської лояльності; – створення CRM-системи
<i>People</i> (персонал юридичної фірми)	Ефективна робота з підбору персоналу для ЮФ та розподілу завдань між юристами

Закінчення табл. 1

Перемінні комплексу маркетингу	Основні завдання і функції юридичного маркетингу
<i>Process</i> (процес надання послуги)	Розроблення ефективних процедур, процесів і технологій надання юридичних послуг, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> – електронних сервісів для клієнтів; – інтегрованих клієнтських порталів; – інструментів проектного менеджменту; – нових структурних форм юридичного бізнесу, наприклад, <i>Axiom</i> — маркетингу з математичним обрахуванням вартості одного клієнта; – прийомів вірусного маркетингу, <i>ambush-marketingu</i> та ін.
<i>Physical Evidence</i> (наведення доказів успішності ЮФ)	Демонстрація клієнтам досвіду юристів фірми та матеріальних доказів успіху самої ЮФ для стимулювання лояльності споживача: <ul style="list-style-type: none"> – результатів міжнародного і національного рейтингування ЮФ та окремих юристів, насамперед високих позицій у рейтингах; – подяк та рекомендації клієнтів; – сертифікатів якості та відповідності тощо
<i>Public relation</i> (взаємовідносини з громадськістю)	Формування такої громадської думки, яка б дозволила ЮФ проникнути і закріпитися на певному ринку
<i>Power</i> (взаємовідносини з державою)	Здобуття підтримки впливових чиновників із галузевих органів управління, урядових бюрократів, законодавців, аби ввійти на конкретний, у тому числі закритий, цільовий ринок і діяти на ньому

Згідно з дослідженнями Т. Бенько, 95% провідних українських ЮФ, що входять до ТОП-50, уже мають у штаті професійних маркетологів. Їх кількість, як правило, залежить від розміру самої фірми і розраховується за формулою 1 маркетолог на 15–20 юристів компанії (більш структурований західний ринок виходить із співвідношення 1 до 10) [12].

Функції маркетологів на цьому етапі можуть передаватися на аутсорсинг зовнішнім фахівцям. Усе залежить від розмірів фірми, її спеціалізації, досвіду роботи на ринку юридичних послуг, наявності та ефективності відділу маркетингу. В результаті юридичний бізнес набуває здатності швидко реагувати на зміни. Наразі в ЮФ з'являються фахівці, які не мають юридичної освіти. І не тільки маркетологи. У Великій Британії, наприклад,

після 2007 р. керувати юридичними фірмами можуть люди без юридичної освіти. Джон Флад, професор юриспруденції й соціології, член групи стратегічних розробок при британській Палаті юридичних послуг, вважає, що працівники сектору юридичних послуг невдовзі остаточно розділяться на дві групи — професіонали, які займатимуться суто юридичною роботою, і працівники без юридичної освіти, які обслуговуватимуть бізнес (ті ж маркетологи) чи навіть безпосередньо керуватимуть фірмою. Таке розмежування стане безумовним нововведенням в історії юридичного бізнесу й серйозно вплине на спосіб діяльності ЮФ і юридичних департаментів, створюючи не тільки можливості для їх зростання й розвитку, а й підґрунтя для незнаних раніше конфліктів [13].

П'ятий етап — *юридичний маркетинг стає самостійним бізнесом*. Так, в Україні з 2009 р. успішно працює компанія *Legal Marketing Solutions*, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу з питань юридичного маркетингу та розвитку юридичного бізнесу, проведенні тренінгів та управлінських сесій з юридичного маркетингу, розвитку персоналу та розробки стратегії ЮФ в цілому. Юридична фірма «A2KAT» надає послуги зі збору інформації про конкурентів. У ЮФ «AEQUO» пропонується практика GR, яка включає в себе: виявлення потреб бізнесу в зміні законодавства, аналіз законодавчих ініціатив з метою обґрунтованого лобіювання з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, правовий аналіз наслідків можливих законодавчих змін та їх впливу на бізнес-клієнтів, підготовку законопроектів і нормативних актів шляхом взаємодії з державними органами і членами парламенту [14].

Шостий етап — *формується маркетингове право*. Як наука і навчальна дисципліна воно вивчає правові засади різних видів маркетингової діяльності, вплив права на маркетингові відносини. Поступово маркетингове право стає самостійною юридичною практикою. При цьому висуваються нові вимоги до підготовки фахівців у вищій школі. Стає зрозумілим, що майбутні юристи повинні не тільки мати глибокі правові та економічні знання, а й усвідомити необхідність запровадження концепції маркетингу у сфері юридичного обслуговування бізнесу. Університетська ж підготовка маркетологів повинна мати спеціалізацію і в юридичній сфері.

Висновки. Дослідження маркетингових відносин в юридичному бізнесі мають бути продовженими. Сучасні ЮФ дедалі більше орієнтуються на клієнтів, проголошують відданість їх інтересам. Встановлення партнерських відносин із клієнтами та задоволення їхніх потреб і запитів з питань правового характеру стає передумовою прибуткової діяльності ЮФ, її стабільного функціонування в діловому середовищі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту : наук.-практ. вид. / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко та ін. – Х. : Право, 2014. – 204 с.
2. Менеджмент юридичної фірми [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, С. М. Макуха, О. С. Марченко, І. А. Вовк, О. В. Овсієнко. – Х. : НУ «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. – 135 с. – Режим доступу: <http://library.nulau.org.ua>.
3. Юридичний бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/bez-komandi-nemae-roboti.html>.
4. Конкурентна протитвага. Дискусія [Електронний ресурс] // Український юрист. – 2013. – № 7–8. – Режим доступу: <http://www.ukrjurist.com/?article/362>.
5. Галкин А. Чем маркетинг юридических услуг отличается от продаж [Електронний ресурс] / А. Галкин. – Режим доступу: <http://andreygalkin.com/chem-marketing-yuridicheskix-uslug-otlichaetsya-ot-prodazh.htm>.
6. Юридичний маркетинг – зона кабінетних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-897>.
7. Юридический бизнес и юридический маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://legalbusiness2.ru/?p=1952>.
8. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги [Електронний ресурс] / Д. Майстер. – Режим доступу: http://jansen.com.ua/images/our_library/Upravlenie_firmoi.pdf.
9. Галятин М. Не люблю я маркетинг! [Електронний ресурс] / М. Галятин. – Режим доступу: http://taxpravo.ru/blog/statya-149748-ne_lyublyu_ya_marketing.
10. Бенько Т. Що на часі в юридичному менеджменті? Світ vs. Україна [Електронний ресурс] / Т. Бенько, С. Новікова // Юрид. газ. – 2011. – 7 черв. – № 23 (284). – Режим доступу : <http://legmark.com.ua/ua/insights/publication/articles/article-06>.
11. Руженцева Є. PROект року [Електронний ресурс] / Є. Руженцева // Укр. юрист. – 2014. – № 11. – Режим доступу: <http://jurist.ua/?article/787>.
12. Богунов В. Розвиток юрфірми забезпечить об'єднання стратегічного мислення партнера, експертних знань юриста та інструментарію маркетолога [Електронний ресурс] / В. Богунов // Закон і бізнес. – 2015. – № 29 (1223). – 18.07.-24.07. – Режим доступу: http://zib.com.ua/ua/117543-rozvitok_yurfirmi_zabezpechit_obednannya_strategichnogo_misl.html.
13. Лахуті Н. Портрет юриста [Електронний ресурс] / Н. Лахуті // Закон і бізнес. – 2013. – № 41 (1131). – 12.10-18.10. – Режим доступу: http://zib.com.ua/ua/print/42815-portret_suchasnogo_yurista_rozumie_tehnichnij_bik_spravi_spr.html.
14. Взаимодействие с государственными органами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aequo.com.ua/ru/services/government>.

REFERENCES

1. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S. (2014). Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu. Kharkiv: Pravo.

2. Shevchenko L. S., Makukha S. M., Marchenko O. S., Vovk I. A., Ovsienko O. V. (2013). Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekt lektsii. Kharkiv: NU «Yurydychna akademiya Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Retrieved from: <http://library.nulau.org.ua>.
3. Yurydychnyi biznes. Retrieved from: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/bez-komandi-nemae-roboti.html>.
4. Konkurentna protyva. Diskusiya (2013). Ukrainskyi yuryst. 7-8. Retrieved from: <http://www.ukrjurist.com/?article/362>.
5. Galkin A. Chem marketing yuridicheskikh uslug otlichaetsya ot prodazh. Retrieved from: <http://andreygalkin.com/chem-marketing-yuridicheskikh-uslug-otlichaetsya-ot-prodazh.htm>.
6. Yurydychnyi marketynh – zona kabinetnykh doslidzhen. Retrieved from: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-897>.
7. Yuridicheskii biznes i yuridicheskii marketing. Retrieved from: <http://legalbusiness2.ru/?p=1952>.
8. Mayster D. Upravlenie firmoi, okazyvayushchey professionalnye uslugi. Retrieved from: http://jansen.com.ua/images/our_library/Upravlenie_firmoi.pdf.
9. Galyatin M. Ne lyublyu ya marketing! Retrieved from: <http://taxpravo.ru/blog/statya-149748-ne-lyublyu-ya-marketing>.
10. Benko T. (2011). Shcho na chasi v yurydychnomu menedzhmenti? Svit vs. Ukraina. Yurydychna hazeta. 23 (284). Retrieved from: <http://legmark.com.ua/ua/insights/publication/articles/article-06>.
11. Ruzhentseva Ye. (2014). Proekt roku. Ukrainskyi yuryst. 11. Retrieved from: <http://jurist.ua/?article/787>.
12. Bohunov V. (2015). Rozvytok yurfirmy zabezpechyt obyednannya stratehichnoho myslennya partnera, ekspertnyh znan yurysta ta instrumentariyu marketoloha. Zakon i biznes. 29 (1223). 18.07.-24.07. Retrieved from: http://zib.com.ua/ua/117543-rozvytok_yurfirmy_zabezpechit_obednannya_strategichnogo_misl.html.
13. Lahuti N. (2013). Portret yurysta. Zakon i biznes. 41 (1131). 12.10-18.10. Retrieved from: http://zib.com.ua/ua/print/42815-portret_suchasnogo_yurista_rozumie_tekhnichnyi_bik_spravi_spr.html.
14. Vzaimodeystvie s gosudarstvennymi organami. Retrieved from: <http://aequo.com.ua/ru/services/government>.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2016.

Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Харьков

ЮРИДИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Раскрыто содержание концепции маркетинга в юридической сфере. Исследованы основные этапы становления юридического маркетинга в Украине. Проанализированы основные направления практической маркетинговой деятельности юридической фирмы в соответствии с комплексом маркетинга.

Ключевые слова: юридическая фирма, юридический маркетинг.

L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Economic Theory Department,
Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv

LEGAL MARKETING: FROM THEORY TO PRACTICE

Problem setting. Modern law firm (LF) is an entrepreneurial organization aimed at gaining profit. Its activity assumes more and more characteristics of a real business. Therefore, marketing approaches and market orientation should be engaged in order to enhance the firm's activity.

Recent research and publication analysis. Trends of the development of legal market have been researched in scientific papers of V. Apopiy, I. Akulich, N. Breslavtseva, J. Vitters, K. Viterman, C. Lavlok, V. Markova, O. Pashchuk, G. Predyk, G. A. Razumovska, B. Serbinovskiyi, T. Tultayev, etc. However, there is a lack of publications on marketing problems in the legal field.

Paper objective. The article's purpose is to reveal the content of the concept of marketing in the legal field and analyze the main stages of legal marketing in Ukraine.

Paper main body. Legal marketing is defined as actions regarding application of marketing instruments, which are focused on meeting clients' needs, forming a market of legal services, and building optimal relationships with customers. Legal marketing is both marketing of professional, intelligent services and marketing of interrelations.

Marketing evolution in the legal field of Ukraine has gone through a set of phases: 1) a total rejection of marketing; 2) inappropriate comprehension of a purpose of marketing; 3) perceiving necessity of marketing, but non-systematic application; 4) active application of marketing; 5) legal marketing becomes the separate business; 6) there is formation of marketing law as a science and academic discipline.

Implementation of the legal marketing conception requires domestic LFs to encompass two directions of the marketing activity — strategic and operative ones. Strategic legal marketing is aimed at selection of those legal practices and legal services markets, which are beneficial for a LF, and processing strategies and programs of the activity in each of these markets. Operative legal marketing is referred to as the practice in application of the main marketing instruments, which enables to influence customers in order to gain a determined amount of profit in certain target markets. The marketologists perform the following functions: research of market conjuncture of legal services; establishment of effective communications with customers and other stakeholders; competitive analysis of the market; coaching of a legal service team in different issues of business and marketing; formation of proposals regarding a conception and applied measures concerned with development and budgeting a new business; formation of a positive image of a LF. At the same time, the marketologists should interact with not only the partners, but also with each lawyer of the LF.

Conclusion of the research. Researches of marketing relationships in the legal business are relevant and must be continued. Establishment of partnerships with customers and meet their needs and requests of the issues of a legal nature are a prerequisite of profitable and stable operation of LF in the business environment in Ukraine.

Short Abstract for an article

Abstract. The content of the marketing concept in the legal field is exposed. The basic stages of legal marketing in Ukraine are investigated. The essential directions of practical marketing activities in accordance with law firm marketing mix are analyzed.

Key words: law firm, legal marketing.