АКАДЕМІЯ ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНИХ ВІДНОСИН І ТУРИЗМУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ТУРИЗМУ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

здобувача 2 курсу
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
(освітньо-професійної програми
МАРКЕТИНГ),
денної форми навчання
Білова Єгора Михайловича

Науковий консультант, к.е.н., доцент
Писаренко Надія Василівна

Робота допущена до захисту перед АУК рішенням кафедри маркетингу
від «03» лютого 2026 р., протокол № 7.
Завідувач кафедри _____

Київ – 2026

РЕФЕРАТ

Білов Є. М. Удосконалення стратегії маркетингових комунікацій підприємства на ринку юридичних послуг : кваліфікаційна (магістерська) робота. Київ: АПСВТ, 2026.

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Удосконалення стратегії маркетингових комунікацій підприємства на ринку юридичних послуг» складається з 94 сторінок комп'ютерного набору, містить 48 таблиць, 1 рисунок та 66 бібліографічних джерел.

У роботі досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування й удосконалення стратегії маркетингових комунікацій підприємства у сфері юридичних послуг в умовах цифровізації бізнес-середовища та зростання конкуренції. Обґрунтовано роль маркетингових комунікацій як стратегічного інструменту забезпечення конкурентоспроможності юридичної компанії, формування репутаційного капіталу, стабілізації клієнтських потоків і зростання фінансових результатів.

Дослідження спрямоване на аналіз сучасного стану ринку юридичних послуг України та визначення тенденцій розвитку маркетингових комунікацій у B2B-сегменті. Особливу увагу приділено трансформації комунікаційних моделей під впливом цифрових технологій, розвитку legaltech-рішень, зміни структури попиту та посиленню ролі репутаційних чинників.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування стратегії маркетингових комунікацій підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності маркетингових комунікацій, інтегрованої моделі комунікацій, брендингу та управління репутацією в сфері професійних послуг. Визначено особливості маркетингових комунікацій на ринку юридичних послуг, де ключовими чинниками є довіра, експертність та довгостроковий характер взаємовідносин із клієнтами.

У другому розділі здійснено порівняльний аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній різних бізнес-моделей. Досліджено структуру та тенденції розвитку ринку юридичних послуг у 2019–2024 роках, проведено PEST-аналіз макросередовища, охарактеризовано ключові практики та клієнтські індустрії. На основі інтегральної оцінки, SWOT-аналізу та системи KPI визначено сильні та слабкі сторони існуючих комунікаційних стратегій. Отримані результати дозволили виявити необхідність поєднання репутаційної складової з цифровою інноваційністю та системною аналітикою ефективності.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії. Обґрунтовано модель стратегічного позиціонування, сегментації B2B-клієнтів та формування ціннісної пропозиції. Запропоновано напрями цифрової трансформації комунікацій, що включають оптимізацію вебсайту, розвиток SEO, системний контент-маркетинг, активність у професійних соціальних мережах, впровадження CRM та інтегровану омніканальну модель взаємодії з клієнтами. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, розраховано показники CAC, LTV, ROI та визначено точку беззбитковості

маркетингових інвестицій. Проведений сценарний аналіз підтвердив фінансову доцільність реалізації стратегії та її довгостроковий мультиплікативний ефект.

У висновках узагальнено результати теоретичного та прикладного дослідження, підтверджено досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи. Доведено, що удосконалення стратегії маркетингових комунікацій на ринку юридичних послуг є необхідною передумовою формування стійкої конкурентної позиції підприємства. Запропонована модель забезпечує системність комунікаційної діяльності, підвищення ефективності залучення клієнтів, зростання прибутковості та зміцнення репутаційного капіталу юридичної компанії.

Ключові слова: маркетингові комунікації, юридичні послуги, стратегія просування, B2B-маркетинг, цифрова трансформація, бренд юридичної компанії, клієнтська лояльність, економічна ефективність.

ABSTRACT

Bilov Ye. M. Improving the marketing communications strategy of an enterprise in the legal services market: qualification (master's) thesis. Kyiv: APSVT, 2026.

The qualification master's thesis entitled "Improving the Marketing Communications Strategy of an Enterprise in the Legal Services Market" comprises 94 typed pages and contains 48 tables, 1 figures, and 66 bibliographic sources.

The thesis examines theoretical, methodological, and applied aspects of developing and improving an enterprise's marketing communications strategy in the legal services sector under conditions of business digitalization and growing competition. The role of marketing communications is substantiated as a strategic tool for ensuring a law firm's competitiveness, building reputational capital, stabilizing client flows, and improving financial performance.

The research focuses on analyzing the current state of Ukraine's legal services market and identifying trends in the development of marketing communications in the B2B segment. Particular attention is paid to the transformation of communication models under the influence of digital technologies, the development of legaltech solutions, changes in the structure of demand, and the increasing importance of reputational factors.

Chapter 1 outlines the theoretical foundations for shaping an enterprise's marketing communications strategy. Scholarly approaches to interpreting the essence of marketing communications, the integrated communications model, branding, and reputation management in professional services are summarized. The specific features of marketing communications in the legal services market are identified, where trust, expertise, and the long-term nature of client relationships are key factors.

Chapter 2 provides a comparative analysis of marketing communications used by Ukrainian legal companies with different business models. The structure and development trends of the legal services market in 2019–2024 are examined, a PEST analysis of the macro-environment is conducted, and key legal practices and client industries are characterized. Based on an integral assessment, SWOT analysis, and a KPI system, the strengths and weaknesses of existing communication strategies are identified. The results reveal the need to combine a reputational component with digital innovation and systematic performance analytics.

Chapter 3 develops recommendations for improving the marketing communications strategy of a mid-sized law firm. A model of strategic positioning, B2B client segmentation, and value proposition development is substantiated. Directions for the digital transformation of communications are proposed, including website optimization, SEO development, systematic content marketing, activity in professional social networks, CRM implementation, and an integrated omnichannel model of client interaction. An economic justification of the proposed measures is provided, with CAC, LTV, and ROI indicators calculated and the break-even point for marketing investments determined. The scenario analysis confirms the financial feasibility of implementing the strategy and its long-term multiplicative effect.

The conclusions summarize the results of the theoretical and applied research and confirm the achievement of the thesis objectives and tasks. It is proven that

improving the marketing communications strategy in the legal services market is a necessary prerequisite for building a sustainable competitive position of an enterprise. The proposed model ensures the systematic nature of communication activities, increases the effectiveness of client acquisition, improves profitability, and strengthens the reputational capital of a law firm.

Keywords: marketing communications, legal services, promotion strategy, B2B marketing, digital transformation, law firm brand, customer loyalty, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ 11

1.1. Сутність, еволюція та особливості маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг 11

1.2. Інструменти та канали маркетингових комунікацій юридичних компаній 21

1.3. Методологічні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у юридичній сфері 26

РОЗДІЛ 2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЙ 32

2.1. Аналіз українського ринку юридичних послуг 32

2.2. Аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній: Asters, Axon Partners 40

2.3. Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій юридичних компаній 47

РОЗДІЛ 3.РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ 55

3.1. Формування оновленої стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії 55

3.2. Удосконалення інструментів маркетингових комунікацій та цифрової присутності юридичної компанії 61

3.3. Оцінка ефективності та економічне обґрунтування запропонованих заходів 65

ВИСНОВКИ 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 79

ДОДАТКИ 86

ВСТУП

В умовах посилення конкуренції на ринку юридичних послуг, зростання вимог клієнтів до якості сервісу, прозорості та прогнозованості результатів, а також активної цифрової трансформації бізнес-середовища особливого значення набуває формування ефективної стратегії маркетингових комунікацій. Юридичний ринок традиційно характеризувався відносною закритістю та орієнтацією на рекомендації, проте сучасні умови господарювання, інтеграція України у міжнародні економічні процеси та розвиток LegalTech змінюють підходи до просування юридичних послуг. Саме комунікаційна стратегія дедалі більше визначає рівень довіри до компанії, її репутаційний капітал, здатність залучати й утримувати клієнтів та забезпечувати стабільне фінансове зростання.

Ринок юридичних послуг України характеризується високою конкуренцією, спеціалізацією практик, зростанням ролі міжнародних стандартів обслуговування та інтеграцією цифрових інструментів у клієнтську взаємодію. Клієнти — переважно представники B2B-сегмента — обирають юридичного радника не лише за ціною чи спектром послуг, а й за рівнем експертності, публічної присутності, позиціонуванням бренду та відповідністю цінностей. У таких умовах саме системне управління маркетинговими комунікаціями дозволяє юридичній компанії сформувати конкурентні переваги, забезпечити сталість клієнтських потоків і підвищити довгострокову цінність співпраці.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування механізмів формування та вдосконалення стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії в умовах цифровізації та зміни поведінки клієнтів. Трансформація каналів взаємодії, підвищення значущості онлайн-присутності, інтеграція CRM-систем і аналітики даних потребують нових підходів до організації комунікаційної діяльності. Недостатній рівень системності та вимірюваності маркетингових активностей у багатьох юридичних компаніях знижує ефективність використання ресурсів і ускладнює

досягнення стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи сучасного маркетингу розкрито у працях Ж.-Ж. Lambin, I. Schuiling [1], P. Kotler, K. L. Keller [2], які обґрунтовують концепцію ринково-орієнтованого управління. Питання інтегрованих маркетингових комунікацій досліджують L. Eagle, B. Czarnecka, S. Dahl, J. Lloyd [3], D. Pickton, A. Broderick [4], C. Fill [31], P. Kitchen, I. Burgmann [32].

Цифрову трансформацію маркетингу висвітлюють D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick [6], D. Chaffey [27], D. Ryan [28], P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan [29], S. Kingsnorth [30]. В українському науковому середовищі розвиток маркетингових комунікацій аналізують Є. В. Ромат [7], Н. В. Попова [8], Є. В. Крикавський, К. С. Калинець [9].

Специфіку маркетингу юридичних послуг розглядають В. П. Захарченко [14], С. С. Яременко, В. О. Савченко [17], О. С. Марченко [16], акцентуючи на ролі довіри та репутації. Підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності обґрунтовують С. В. Ковальчук, С. М. Ілляшенко [50]. Практичні аспекти вимірювання результативності комунікацій відображені в концепції Barcelona Principles 4.0 [20] та аналітичних звітах Deloitte [21] і Thomson Reuters [67].

Наявні дослідження формують теоретико-методичну базу, однак питання комплексної оцінки ефективності маркетингових комунікацій юридичних фірм потребує подальшого наукового розвитку [14; 16; 50; 67].

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів формування стратегії маркетингових комунікацій підприємства на ринку юридичних послуг та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань:*

- розкрити економічну сутність та складові маркетингових комунікацій;
- систематизувати наукові підходи до формування стратегії маркетингових

комунікацій;

- визначити особливості маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку ринку юридичних послуг України;
- здійснити оцінку маркетингових комунікацій юридичних компаній;
- виявити сильні та слабкі сторони існуючих комунікаційних стратегій;
- розробити модель удосконалення стратегії маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів на основі розрахунку показників CAC, LTV, ROI та сценарного аналізу;
- визначити прогнозний вплив удосконаленої стратегії на фінансові результати підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії маркетингових комунікацій підприємства на ринку юридичних послуг.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних і маркетингових механізмів удосконалення стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів; системний підхід — для дослідження маркетингових комунікацій як інтегрованої системи; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динаміки) — для оцінювання розвитку ринку юридичних послуг; методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT) — для визначення факторів впливу на комунікаційну діяльність; розрахунково-аналітичні методи — для обчислення показників економічної ефективності (CAC, LTV, ROI, точка беззбитковості); методи економічного прогнозування — для визначення очікуваного фінансового ефекту від упровадження запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, аналітичні звіти щодо розвитку ринку юридичних послуг, статистичні матеріали, відкриті джерела

професійних рейтингів, а також власні аналітичні розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до вдосконалення стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії на основі інтеграції стратегічного позиціонування, цифрових інструментів просування та фінансових показників ефективності, що дозволяє поєднати репутаційну складову з вимірюваними економічними результатами.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій у діяльності юридичних компаній з метою підвищення ефективності залучення й утримання клієнтів, оптимізації маркетингових витрат, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку юридичних послуг.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки комп’ютерного набору, містить 48 таблиць, 1 рисунок та 66 бібліографічних джерел.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи було апробовано та представлено на ІІІ Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правові аспекти».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ

1.1 Сутність, еволюція та особливості маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг

Проблематика маркетингових комунікацій посідає центральне місце в сучасній теорії маркетингу, оскільки саме через комунікаційні механізми підприємство формує ринкову позицію, забезпечує взаємодію з цільовими аудиторіями та створює передумови для досягнення стратегічних цілей. У класичних працях Ф. Котлера та К. Л. Келлера маркетингові комунікації визначаються як засоби інформування, переконання та нагадування споживачам про товари, послуги або бренди з метою формування відповідної поведінки та підтримання лояльності [1]. Проте, вже у більш пізніх інтерпретаціях зазначені автори наголошують на системному характері комунікацій, підкреслюючи, що кожна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем є носієм певного повідомлення та формує сукупне сприйняття бренду.

Ж.-Ж. Ламбен розширює тлумачення маркетингових комунікацій, розглядаючи їх як сукупність сигналів, які підприємство спрямовує різним аудиторіям (клієнтам, партнерам, органам влади, персоналу, фінансовим інституціям) [2]. Такий підхід дозволяє вийти за межі вузького розуміння комунікацій як інструменту просування і розглядати їх як механізм стратегічної взаємодії із середовищем функціонування підприємства. Подібної позиції дотримуються Д. Піктон і А. Бродерік, які акцентують увагу на необхідності координації всіх комунікаційних потоків підприємства для забезпечення узгодженості повідомлень та формування цілісного образу компанії [3].

У вітчизняній маркетинговій теорії маркетингові комунікації часто визначаються як комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримання

зв’язків між підприємством і ринком з метою формування позитивного іміджу та стимулювання попиту [4]. Разом з тим, сучасна українська наукова думка дедалі частіше наголошує на стратегічній природі комунікацій, що виходить за межі тактичного просування й охоплює управління репутацією, довірою та соціальною відповідальністю підприємства.

Еволюція концепцій маркетингових комунікацій відображає загальні тенденції розвитку маркетингової теорії. На початковому етапі домінувала рекламна парадигма, у межах якої комунікація розглядалася як односторонній вплив підприємства на масову аудиторію. Така модель була характерною для індустріальної економіки з обмеженою кількістю каналів комунікації та переважанням товарних ринків. Згодом сформувалася концепція комплексу просування, що поєднала рекламу, стимулювання збуту, зв’язки з громадськістю та персональний продаж. Вона передбачала використання різних інструментів для досягнення маркетингових цілей, однак ще не забезпечувала їх повної інтеграції.

Наступним етапом стало становлення концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (Integrated Marketing Communications), що ґрунтується на узгодженості всіх повідомлень підприємства незалежно від каналу їх поширення. П. Кітчен і І. Бургманн підкреслюють, що інтеграція комунікацій дозволяє досягти синергії, мінімізувати суперечливість меседжів та підвищити ефективність впливу на цільову аудиторію [5]. У межах цієї концепції комунікації розглядаються як стратегічна система, що функціонує в тісному зв’язку з позиціонуванням, брендингом та загальною стратегією підприємства.

Подальший розвиток маркетингової теорії пов’язаний із концепцією маркетингу взаємовідносин, яку активно розробляли К. Гренрус та Ф. Котлер [6]. Згідно з цією концепцією, головною метою маркетингової діяльності є не одноразова транзакція, а формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Комунікації у такому випадку стають інструментом підтримання довіри, формування прихильності та забезпечення повторних звернень. Для

ринку юридичних послуг саме ця модель є найбільш релевантною, оскільки співпраця між клієнтом і юридичною компанією часто має тривалий характер і передбачає стратегічну взаємодію.

Ринок юридичних послуг належить до сегмента професійних інтелектуальних послуг із високим рівнем складності, що зумовлює принципово іншу логіку формування попиту, прийняття рішення клієнтом і побудови маркетингових комунікацій порівняно з товарними або масовими сервісними ринками. У наукових працях, присвячених маркетингу професійних послуг (К. Лавлок, Дж. Вірц, К. Гренрус, Ф. Котлер), наголошується, що ринки, де домінує інтелектуальна складова, характеризуються високою нематеріальністю, інформаційною асиметрією, довгим циклом прийняття рішення та значним репутаційним впливом [7; 8; 9]. Юридичний сектор концентрує всі вище зазначені ознаки у максимально вираженій формі.

Передусім, юридичні послуги мають нематеріальний характер. На відміну від товару, який можна оглянути, протестувати або порівняти за фізичними характеристиками, юридична послуга існує у формі професійного знання, досвіду та інтелектуального результату. Клієнт не може об’єктивно оцінити якість майбутнього результату до моменту його отримання, а в окремих випадках навіть після завершення справи оцінювання має відкладений або опосередкований характер. Така ситуація суттєво підвищує суб’єктивність сприйняття та знижує можливість використання раціональних критеріїв вибору. Унаслідок цього маркетингові комунікації повинні компенсувати відсутність матеріальних доказів якості шляхом демонстрації експертності, спеціалізації та підтвердженого досвіду.

Другою визначальною характеристикою є високий рівень ризику для клієнта. Рішення про залучення юридичної компанії пов’язане з потенційними фінансовими, правовими та репутаційними наслідками. Помилка у виборі може призвести до втрати активів, санкцій, судових витрат або втрати ділової репутації. За таких умов поведінка клієнта набуває обережного характеру, а процес прийняття рішення стає багатоступеневим і колегіальним (особливо в

B2B-сегменті). Високий ризик посилює роль довіри як базового критерію вибору, що трансформує маркетингові комунікації з інструмента стимулювання попиту на інструмент управління довірою [10].

Третьою визначальною особливістю є інформаційна асиметрія, що характерна для професійних ринків. Юрист володіє спеціальними знаннями, якими клієнт, як правило, не володіє. Відповідно клієнт не здатен самостійно оцінити глибину компетентності або потенційну ефективність стратегії захисту. У межах теорії інформаційної економіки зазначається, що в умовах асиметрії інформації споживач орієнтується на зовнішні сигнали якості [11]. Для юридичного ринку такими сигналами виступають публічні кейси (у межах дозволеного), професійні рейтинги, рекомендації, наукові публікації, галузева спеціалізація та позиція компанії у професійній спільноті. Отже, комунікації виконують функцію зменшення невизначеності через систематичну демонстрацію компетентності.

Суттєвою характеристикою даного ринку є персоніфікований характер довіри. У юридичній сфері бренд компанії часто невіддільний від персонального бренду партнерів і провідних юристів. Клієнт укладає договір не з абстрактною організацією, а з конкретним фахівцем або командою. Вказане зумовлює подвійний вимір комунікацій - корпоративний та індивідуальний. Публічна активність партнерів, їх наукова та експертна діяльність, участь у професійних асоціаціях безпосередньо впливають на ринкове позиціонування компанії [12].

Окремої уваги заслуговує структура попиту. На відміну від масових ринків, юридичний сектор має обмежену, але високоцінну клієнтську базу. У корпоративному сегменті рішення про вибір юридичного радника приймається на рівні топ-менеджменту або власників бізнесу, що підвищує значення стратегічної сумісності та репутаційної стабільності компанії. Тому маркетингові комунікації мають бути спрямовані не на широку аудиторію, а на чітко визначені професійні сегменти, що потребує високої точності позиціонування.

Важливим чинником є нормативно-правове регулювання діяльності. Юридичні компанії діють у межах професійної етики, що обмежує зміст рекламних повідомлень, забороняє гарантувати результат та використовувати недобросовісні конкурентні прийоми. Зазначене формує специфічне комунікаційне середовище, у якому пріоритет надається стриманості, доказовості та професійній коректності [13; 14].

З метою систематизації окреслених характеристик доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці, що відображає зв'язок між особливостями ринку та наслідками для маркетингових комунікацій (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Специфіка ринку юридичних послуг та її вплив на характер маркетингових комунікацій

Характеристика ринку	Змістовна сутність	Наслідки для маркетингових комунікацій
Нематеріальність послуги	Відсутність фізичного продукту, неможливість попереднього тестування	Акцент на демонстрації експертності, кейсів, професійних досягнень
Високий рівень ризику	Можливі значні фінансові та репутаційні втрати клієнта	Формування довіри через репутацію, рекомендації, рейтинги
Інформаційна асиметрія	Перевага юриста у професійних знаннях	Використання зовнішніх сигналів якості, аналітичний контент
Персоніфікований характер довіри	Орієнтація клієнта на конкретного фахівця	Розвиток персонального бренду партнерів
B2B-домінування	Складний, багаторівневий процес прийняття рішення	Таргетовані комунікації, стратегічне позиціонування
Довгостроковість відносин	Тривала співпраця з клієнтом	Relationship-маркетинг, підтримка постійного контакту
Етичні та правові обмеження	Нормативне регулювання реклами та публічних заяв	Стриманість комунікацій, пріоритет PR та експертності
Репутаційна чутливість	Висока залежність від публічної думки	Системне управління онлайн-репутацією

Джерело: складено автором на основі [6-14]

Аналіз представлених в таблиці 1.1 характеристик свідчить, що маркетингові комунікації у юридичній сфері мають іншу функціональну спрямованість порівняно з масовими ринками. Якщо на товарних ринках комунікації часто виконують роль стимулювання продажів, то у юридичному

секторі їх головною функцією є управління довірою та репутаційним капіталом. Результатом ефективної комунікаційної політики стає не миттєве зростання обсягів продажу, а підвищення рівня професійного авторитету та формування довгострокової клієнтської бази.

Отже, специфіка ринку юридичних послуг визначається поєднанням нематеріальності, високого ризику, інформаційної асиметрії, персоніфікованості довіри, нормативного регулювання та стратегічного характеру взаємовідносин із клієнтами. Сукупність вказаних чинників зумовлює необхідність побудови інтегрованої, аналітично обґрунтованої та етично виваженої системи маркетингових комунікацій, що буде орієнтована передусім на формування стійкого репутаційного капіталу юридичної компанії.

Просування нематеріальних професійних послуг становить окрему науково-практичну проблему в межах маркетингу, оскільки об’єктом ринкової пропозиції виступає не фізичний продукт, а інтелектуальна діяльність, знання, досвід та компетентність виконавця. У працях К. Лавлока і Дж. Вірца підкреслюється, що для послуг характерні чотири базові властивості - нематеріальність, невіддільність, мінливість якості та нездатність до зберігання, що суттєво ускладнюють процес їх просування [15]. У випадку професійних послуг, зокрема юридичних, зазначені властивості набувають максимальної вираженості, що потребує специфічних комунікаційних підходів.

Нематеріальність юридичної послуги означає відсутність матеріального носія, який можна продемонструвати споживачеві до моменту укладення договору. На відміну від товару, що має фізичні характеристики, або навіть сервісних послуг (наприклад, готельних чи транспортних), які можна частково візуалізувати через інфраструктуру, юридична послуга є результатом інтелектуальної роботи, який часто має відкладений ефект. У зв’язку з цим, просування повинно бути спрямоване не на демонстрацію самого продукту, а на формування уявлення про компетентність та професіоналізм виконавця [16].

Ф. Котлер зазначає, що у випадку нематеріальних послуг особливого значення набуває матеріалізація доказів якості (tangibilization) [1]. Для

юридичних компаній такими «матеріалізованими доказами» виступають публікації у професійних виданнях, участь у міжнародних рейтингах, аналітичні огляди, наукові статті, сертифікати, відгуки клієнтів, а також публічні виступи партнерів. Саме через ці інструменти відбувається формування довіри, яка заміщує неможливість попереднього тестування послуги [17].

Узагальнюючи викладені теоретичні положення, доцільно систематизувати відмінності між просуванням матеріальних товарів і нематеріальних професійних послуг, зокрема юридичних, оскільки саме порівняльний аналіз дозволяє чітко виявити специфіку комунікаційної політики в юридичному секторі (таблиця 1.2). Такий підхід дає змогу не лише констатувати особливості, а й обґрунтувати необхідність стратегічно іншої моделі маркетингових комунікацій.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика просування матеріальних товарів та юридичних професійних послуг

Критерій	Матеріальні товари	Юридичні послуги
Об’єкт просування	Фізичний продукт	Компетентність і експертність
Можливість оцінки до купівлі	Частково можлива	Практично відсутня
Основний мотив вибору	Ціна/якість, емоції	Довіра, репутація
Характер комунікації	Часто емоційний	Переважно раціональний, доказовий
Горизонт рішення	Коротко- або середньостроковий	Довгостроковий, багаторівневий
Ключова мета	Стимулювання продажу	Формування репутаційного капіталу

Джерело: складено автором на основі [11-16]

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці, демонструє принципову відмінність логіки просування юридичних послуг від класичних товарних моделей. Якщо у випадку матеріальних товарів комунікаційна стратегія може бути орієнтована на стимулювання попиту, формування емоційної прихильності або цінову конкуренцію, то в юридичній сфері домінує стратегія управління довірою. Об’єктом просування виступає не продукт як такий, а

професійна компетентність та здатність забезпечити правову безпеку клієнта.

Важливою особливістю просування юридичних послуг є домінування експертного контенту над комерційною рекламою. На відміну від масових товарних ринків, де рекламні повідомлення можуть апелювати до емоцій та спонукати до імпульсивних рішень, у сфері юридичних послуг комунікації мають раціонально-аргументований характер. Клієнт очікує доказовості, чіткості формулювань та глибини аналізу. Відповідно контент-маркетинг у юридичній сфері виконує не лише інформаційну функцію, а й функцію підтвердження професійної спроможності [18].

Суттєвою рисою просування професійних юридичних послуг є орієнтація на довгострокову цінність клієнта. На відміну від короткострокових транзакцій, характерних для роздрібних ринків, співпраця між юридичною компанією та клієнтом часто має стратегічний характер [19]. Зазначене зумовлює зміщення акценту з агресивного залучення нових клієнтів на підтримання довгострокових взаємовідносин. У межах концепції маркетингу взаємовідносин просування виступає засобом підтримки довіри, регулярної комунікації та зміцнення партнерства.

Особливої уваги заслуговує роль персонального бренду у просуванні юридичних послуг. Науковці, що досліджують маркетинг професійних сервісів, підкреслюють, що у сферах із високим рівнем довіри бренд організації нерозривно пов’язаний із персональною репутацією ключових фахівців. У юридичній сфері клієнт часто обирає конкретного партнера або радника, а не лише компанію як інституцію. Відповідно просування включає розвиток особистої публічності юристів, їх участь у конференціях, коментарі для ЗМІ, ведення професійних колонок та активність у ділових соціальних мережах. Така персоніфікованість створює додатковий рівень довіри, проте підвищує репутаційні ризики, оскільки будь-яка публічна помилка може негативно вплинути на імідж компанії в цілому.

Складність просування юридичних послуг посилюється нормативно-правовими обмеженнями. Професійні стандарти адвокатської діяльності

передбачають стриманість, достовірність та недопустимість гарантування результату. Вказане означає, що традиційні інструменти стимулювання попиту (знижки, акційні пропозиції, емоційна реклама) фактично неприйнятні. Просування повинно відповідати принципам професійної етики, що обмежує використання агресивних комунікаційних стратегій і формує специфічну модель стриманого, доказового маркетингу.

В умовах цифрової трансформації особливості просування нематеріальних професійних послуг проявляються також у зростанні ролі онлайн-репутації. Пошукові системи, професійні платформи та соціальні мережі стали першими джерелами інформації про юридичну компанію. Звідси випливає, що просування повинно бути інтегрованим та омніканальним, поєднуючи офлайн-активності з цифровими інструментами. Водночас, цифрова публічність потребує обережності, оскільки надмірна комерціалізація може знизити рівень професійної довіри [19].

Додатковим аспектом є складність вимірювання результативності просування. Якщо у сфері товарів ефективність рекламної кампанії може бути безпосередньо пов’язана зі зростанням продажів, то у юридичній сфері між комунікаційною активністю та укладенням контракту існує значний часовий лаг. Рішення клієнта може формуватися протягом місяців або навіть років, що ускладнює прямий зв’язок між маркетинговими заходами та фінансовим результатом. Це зумовлює необхідність використання комплексних показників, які враховують не лише кількість залучених клієнтів, а й динаміку репутаційного капіталу та рівень впізнаваності бренду.

Особливої уваги заслуговує чинник ризику, який у юридичному секторі має системний характер. Висока ймовірність фінансових або репутаційних втрат зумовлює консервативність клієнтів і орієнтацію на перевірені бренди, що, в свою чергу, підвищує значення рекомендацій, професійних рейтингів і персонального авторитету юристів [20]. У таких умовах агресивні рекламні практики можуть мати зворотний ефект, знижуючи сприйняття професійності компанії.

Отже, просування нематеріальних професійних послуг, зокрема юридичних, характеризується такими визначальними особливостями як орієнтацією на матеріалізацію доказів компетентності, домінуванням експертного контенту, високою роллю персонального бренду, необхідністю дотримання етичних і правових норм, довгостроковим характером взаємовідносин та складністю вимірювання ефективності. Сукупність цих чинників формує специфічну модель маркетингових комунікацій, у якій стратегічною метою виступає не короткострокове зростання попиту, а послідовне нарощування довіри та репутаційного капіталу юридичної компанії.

Окремого значення набувають етичні та правові обмеження комунікаційної діяльності. Закон України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» та Правила адвокатської етики встановлюють вимоги до змісту рекламних повідомлень, забороняють гарантування результату та недобросовісну конкуренцію. Як зазначає С. С. Яременко, юридичний маркетинг має поєднувати комерційну доцільність із професійною відповідальністю, що формує специфічну модель комунікацій, орієнтовану на коректність, стриманість і доказовість.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє констатувати, що маркетингові комунікації в сучасних умовах трансформувалися з інструменту тактичного просування у стратегічну систему управління взаємодією підприємства з ринковим середовищем. Специфіка ринку юридичних послуг визначається нематеріальністю результату, високим рівнем ризику для клієнта, інформаційною асиметрією, персоніфікованим характером довіри та жорсткими етичними обмеженнями професійної діяльності. У таких умовах маркетингові комунікації виконують не стільки стимулюючу, скільки репутаційно-стабілізаційну функцію, спрямовану на формування експертного образу компанії, зниження невизначеності та підтримання довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, маркетингові комунікації у сфері юридичних послуг мають інтегрований, стратегічний та етично виважений характер, а їх ефективність

безпосередньо пов’язана зі здатністю юридичної компанії системно формувати довіру, репутаційний капітал і конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації ринку.

1.2 Інструменти та канали маркетингових комунікацій юридичних компаній

Система маркетингових комунікацій юридичної компанії формується як інтегрована сукупність інструментів і каналів взаємодії з ринком, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства у сфері професійних послуг. На відміну від товарних ринків, де інструментарій просування часто орієнтований на масовість та швидку конверсію, у сфері юридичних послуг комунікації виконують функцію стратегічного управління довірою, репутаційним капіталом та довгостроковими клієнтськими відносинами. Дана специфіка визначає як структуру інструментів, так і логіку їх поєднання [21; 22].

Класичний комплекс маркетингових комунікацій охоплює рекламу, зв’язки з громадськістю, персональний продаж, стимулювання збуту та прямий маркетинг. Однак, їх практична роль у сфері юридичних послуг є асиметричною. Якщо у споживчому секторі реклама нерідко виступає провідним інструментом формування попиту, то для юридичних компаній її функція обмежується підвищенням впізнаваності бренду та підтримкою загального іміджу. З огляду на етичні стандарти професії та заборону гарантування результату, рекламні повідомлення мають стриманий характер, зосереджуючись на спеціалізації, досвіді та принципах роботи. Надмірна комерціалізація в сфері юридичних послуг може сприйматися як зниження професійної ваги, що формує природне обмеження для використання агресивних рекламних стратегій.

1. Провідну роль у комунікаційному портфелі юридичних компаній відіграють зв’язки з громадськістю та інструменти експертної публічності. PR в такому контексті виконує функцію легітимації професійної діяльності через

авторитетні канали (галузеві медіа, професійні конференції, аналітичні видання, міжнародні рейтинги). Участь у рейтингах Chambers & Partners та/або Legal 500, публікація аналітичних матеріалів щодо змін законодавства, коментарі до судових рішень створюють ефект зовнішнього підтвердження компетентності. Саме зовнішня валідація, а не внутрішнє самопросування, виступає основою формування довіри в умовах інформаційної асиметрії. Отже, PR у сфері юридичних послуг є не допоміжним, а стратегічним інструментом позиціонування [23].

2. Особливого значення набуває персональний продаж у його консультативній формі. У B2B-сегменті, що домінує на ринку юридичних послуг, рішення про співпрацю приймається після низки особистих зустрічей, презентацій та професійних дискусій. Персональна комунікація перетворюється на визначальний етап трансформації репутаційного капіталу в контракт [24]. При цьому, важливою є не лише аргументація щодо вартості чи умов співпраці, а демонстрація глибини правового аналізу, здатності передбачати ризики та пропонувати стратегічні рішення. Фактично саме в межах персональної взаємодії клієнт отримує можливість оцінити «невидимі» параметри якості юридичної послуги.

3. Стимулювання збуту у традиційній формі має обмежене застосування через нормативні обмеження та специфіку професійної діяльності. Проте. в сфері юридичних послуг розвиваються альтернативні форми інтелектуального залучення, що поєднують елементи освітньої діяльності та маркетингу [25]. Проведення тематичних вебінарів, підготовка аналітичних звітів, публічні консультаційні заходи для бізнесу, участь у галузевих форумах створюють додану цінність для потенційних клієнтів і одночасно формують позитивне сприйняття компанії. Такі заходи не є прямим стимулюванням продажу, але сприяють формуванню довгострокового попиту.

4. Цифрові канали маркетингових комунікацій суттєво трансформували структуру взаємодії юридичних компаній із ринком. Вебсайт виступає центральною платформою інтеграції комунікацій, де акумулюється інформація

про практики, профілі юристів, публікації та відзнаки. Його структура і зміст формують первинне враження про професійність та інституційну зрілість компанії. У даному контексті вебсайт виконує функцію «цифрового доказу» експертності.

5. Пошукова оптимізація та контент-маркетинг є основними інструментами забезпечення видимості в інформаційному просторі. Публікація глибоких аналітичних матеріалів щодо змін законодавства, судової практики або галузевих тенденцій створює стабільний органічний трафік і підсилює позиціонування компанії як експертного центру. Важливо, що ефект таких комунікацій має відкладений характер - рішення клієнта може формуватися протягом тривалого часу, а контент виконує роль довгострокового репутаційного активу [26].

6. Соціальні мережі та професійні цифрові платформи розширюють можливості персоніфікованої взаємодії. Публічна активність партнерів, їх участь у професійних дискусіях, коментарі щодо актуальних правових питань формують персональний бренд, який безпосередньо впливає на корпоративний імідж. Водночас, цифрова публічність потребує системного управління, оскільки будь-яка некоректна комунікація може створити репутаційні ризики.

З огляду на багатоканальність сучасного інформаційного середовища, визначальним принципом стає інтеграція комунікацій. Узгодженість повідомлень у різних каналах (від професійних медіа до соціальних платформ) забезпечує цілісність позиціонування. Омніканальний підхід передбачає, що клієнт може взаємодіяти з брендом через різні точки контакту, і кожна з них має підтримувати єдину логіку ціннісної пропозиції.

Зважаючи на багаторівневу структуру маркетингових комунікацій юридичних компаній та їх стратегічну орієнтацію на формування довіри й репутаційного капіталу, доцільно здійснити систематизацію основних інструментів за функціональними групами. Такий підхід дозволяє виявити не лише перелік каналів взаємодії з ринком, але й їх роль у реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. Узагальнення

інструментального портфеля юридичної компанії наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Інструменти маркетингових комунікацій юридичних компаній та їх функціональна роль

Група інструментів	Канали	Стратегічна функція	Довгостроковий ефект
Іміджеві	Реклама, бренд-матеріали	Підвищення впізнаваності	Підтримка позиціонування
Репутаційні	PR, рейтинги, медіа	Легітимація експертності	Формування довіри
Персональні	Пітчі, переговори	Переконання клієнта	Конверсія в контракт
Експертні	Контент, вебінари	Демонстрація компетентності	Зниження асиметрії
Цифрові	SEO, SMM, email	Видимість та регулярність контакту	Масштабування аудиторії

Джерело: складено автором на основі [21-26]

Представлена в таблиці 1.3 класифікація демонструє, що інструменти маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг виконують різноспрямовані, але взаємодоповнюючі функції. Якщо іміджеві канали забезпечують базову впізнаваність бренду, то репутаційні та експертні інструменти формують професійну легітимність компанії. Персональні комунікації виступають базовим механізмом трансформації довіри у фактичний договір про надання послуг, тоді як цифрові канали створюють масштабовану інфраструктуру для підтримки постійної взаємодії з аудиторією.

Як видно, ефективність комунікаційної політики юридичної компанії визначається не домінуванням окремого інструмента, а їх стратегічною інтеграцією та узгодженістю відповідно до позиціонування підприємства на ринку [27; 28].

Оскільки специфіка юридичних послуг зумовлює домінування чинника довіри у процесі прийняття клієнтом рішення, важливим є визначення відносної стратегічної ваги окремих каналів маркетингових комунікацій залежно від типу довіри, яку вони формують. З метою поглиблення аналітики доцільно порівняти канали за характером та інтенсивністю їх впливу на репутаційний капітал юридичної компанії. Відповідне узагальнення подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка стратегічного впливу каналів маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг

Канал	Тип довіри	Характер впливу	Стратегічна вага
Професійні рейтинги	Інституційна	Зовнішня валідація	Висока
Експертні публікації	Професійна	Доказ компетентності	Висока
Персональні зустрічі	Персоніфікована	Формування впевненості	Висока
Вебсайт	Інформаційна	Первинне враження	Середня-висока
Соціальні мережі	Репутаційна	Підтримка присутності	Середня
Реклама	Іміджева	Підтримка бренду	Низька-середня

Джерело: складено автором на основі [22-27]

Як показують дані таблиці 1.4, інструменти та канали маркетингових комунікацій юридичних компаній формують багаторівневу інтегровану систему. Їх ефективність визначається узгодженістю та здатністю формувати довіру в умовах високого рівня професійної відповідальності.

З метою узагальнення структури інструментів і каналів маркетингових комунікацій юридичної компанії та відображення їх інтегрованого характеру доцільно представити відповідну структурну схему (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Інтегрована система маркетингових комунікацій юридичної компанії

Джерело: складено автором на основі [21-28]

Представлена схема демонструє, що ядром маркетингових комунікацій юридичної компанії виступає формування репутаційного капіталу як стратегічного активу, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Репутаційні, персональні та експертні інструменти формують змістовне наповнення комунікаційної політики, тоді як цифрова інфраструктура забезпечує їх масштабування, підтримку безперервної взаємодії та аналітичний контроль ефективності [29; 30; 31]. У даному зв'язку схема на рис. 1.1 підтверджує, що у сфері юридичних послуг маркетингові комунікації мають інтегрований характер і функціонують як стратегічна система управління довірою, а не як сукупність ізольованих каналів просування.

Отже, проведений аналіз інструментів і каналів маркетингових комунікацій юридичних компаній засвідчує, що їх ефективність визначається не фрагментарним використанням окремих засобів просування, а системною інтеграцією репутаційних, персональних, експертних і цифрових інструментів у межах єдиної стратегічної логіки. Ядром комунікаційної політики юридичної компанії є формування та підтримання довіри як ключового нематеріального активу, тоді як цифрова інфраструктура забезпечує масштабованість, безперервність взаємодії та аналітичний контроль результативності. Таким чином, маркетингові комунікації у сфері юридичних послуг виступають не лише інструментом просування останніх, а стратегічною системою управління репутаційним капіталом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах зростаючої професійної та інформаційної конкуренції.

1.3 Методологічні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у юридичній сфері

Формування та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг становить складну методологічну проблему, що обумовлена специфікою професійного ринку, нематеріальністю результату, високим рівнем інформаційної асиметрії та тривалим циклом прийняття рішення

клієнтом. На відміну від товарних ринків, де результативність комунікацій часто може бути безпосередньо співвіднесена зі зростанням обсягів продажів у короткостроковій перспективі, у сфері юридичних послуг зв’язок між комунікаційною активністю та укладенням контракту має опосередкований і пролонгований характер. Останнє зумовлює необхідність розроблення спеціалізованого методологічного алгоритму, здатного інтегрувати як кількісні, так і якісні показники та забезпечити їх узгодження зі стратегічними цілями юридичної компанії [32; 33].

Методологічною основою формування системи маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг виступає стратегічний підхід, що передбачає чітке визначення цільових сегментів, позиціонування компанії та узгодження комунікаційної політики зі структурою її практик і клієнтських індустрій. У даному контексті доцільним є використання концепції сегментації, таргетування та позиціонування, адаптованої до професійних послуг [32; 33]. Сегментація юридичного ринку має здійснюватися не лише за галузевим або територіальним принципом, а й за рівнем правового ризику клієнта, складністю кейсів, типом замовника (корпоративний або приватний) та моделлю прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє сформувати диференційовану комунікаційну стратегію, орієнтовану на пріоритетні напрями діяльності компанії.

Позиціонування юридичної компанії, в свою чергу, визначає зміст маркетингових комунікацій. Оскільки конкурентна боротьба на юридичному ринку відбувається переважно у площині експертності та довіри, комунікаційна стратегія має бути спрямована на формування доказового професійного іміджу. Зазначене означає, що інструменти маркетингових комунікацій повинні не лише інформувати про перелік послуг, а демонструвати компетентність, галузеву спеціалізацію, досвід реалізації складних проектів та здатність управляти ризиками клієнта. Отже, методологія формування комунікаційної політики безпосередньо пов’язується зі структурою послуг і стратегічними пріоритетами юридичної компанії.

Планування маркетингових комунікацій також потребує адаптації до особливостей професійних послуг. Класичні моделі комунікаційного впливу, зокрема AIDA та DAGMAR, можуть застосовуватися як теоретична основа, однак у сфері юридичних послуг вони набувають пролонгованого характеру. Етап формування інтересу та переконання не є одноразовою дією, а реалізується через систему послідовних контактів, що формують накопичувальний ефект довіри. У зв'язку з цим, доцільним є використання концепції шляху клієнта (Customer Journey), що дозволяє структурувати комунікаційний процес за етапами від формування обізнаності до підтримки довгострокових відносин і повторної співпраці [33; 34]. Даний підхід забезпечує логічну послідовність комунікацій і створює передумови для їх подальшого вимірювання.

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг повинно ґрунтуватися на багатовимірній системі показників. З огляду на специфіку галузі, доцільно виділити чотири взаємопов'язані рівні оцінювання: комунікаційний, поведінковий, фінансовий та стратегічний.

Комунікаційний рівень відображає ступінь інформаційної присутності компанії на ринку та включає показники охоплення аудиторії, частоти згадок у професійних медіа, відвідуваності вебсайту та активності в цифрових каналах.

Поведінковий рівень характеризує реакцію аудиторії та динаміку руху потенційних клієнтів у межах комунікаційної воронки, що може вимірюватися кількістю запитів, консультацій, конверсією в контракт і часткою повторних звернень.

Фінансовий рівень оцінювання забезпечує економічну верифікацію доцільності маркетингових інвестицій. У сфері юридичних послуг особливої ваги набувають показники вартості залучення клієнта, середнього доходу від контракту, довічної цінності клієнта та рентабельності маркетингових витрат.

Водночас, стратегічний рівень оцінювання пов'язаний із довгостроковим накопиченням репутаційного капіталу та конкурентної стійкості компанії. До відповідних індикаторів можуть належати позиції у професійних рейтингах, рівень впізнаваності бренду, стабільність клієнтського портфеля та експертна

присутність у галузевому середовищі.

Враховуючи різнорідність зазначених показників, доцільним є застосування інтегрального підходу до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій. Інтегральна модель передбачає нормування показників, визначення їх вагомості та зведення до узагальненого індексу ефективності. Такий підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз різних комунікаційних стратегій, оцінювати динаміку розвитку компанії та виявляти дисбаланси між окремими складовими комунікаційної політики. Методологічна цінність інтегрального індексу полягає у можливості поєднання кількісних метрик із якісними характеристиками, зокрема оцінкою репутаційної присутності та рівня професійного визнання [35].

З огляду на різнорідність показників та необхідність їх систематизації, доцільно структурувати індикатори ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії за рівнями управління, що дозволяє пов’язати операційні результати з фінансовими та стратегічними параметрами розвитку підприємства (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії

Рівень оцінювання	Основні індикатори	Управлінське значення
Комунікаційний	Охоплення, кількість згадок у медіа, трафік сайту, engagement	Рівень інформаційної присутності
Поведінковий	Кількість лідів, конверсія в консультацію, повторні звернення	Якість взаємодії з аудиторією
Фінансовий	CAC, LTV, ROI, приріст доходу	Економічна результативність
Стратегічний	Позиції у рейтингах, впізнаваність бренду, частка постійних клієнтів	Довгострокова конкурентна стійкість

Джерело: складено автором на основі [32-36]

Запропонована в таблиці 1.5 структура дозволяє інтегрувати кількісні та якісні показники у єдину систему управління ефективністю, що враховує як короткострокову результативність каналів, так і довгострокове накопичення репутаційного капіталу.

Аналіз наведеної системи показує, що жоден із рівнів не може розглядатися ізольовано. Високі комунікаційні показники без відповідної поведінкової динаміки свідчать про розрив між інформаційною активністю та реальним інтересом клієнтів [36; 37]. Водночас, позитивна фінансова динаміка без стратегічного підкріплення у вигляді репутаційного зростання може мати короткостроковий характер. В такий спосіб, комплексна оцінка дозволяє виявити збалансованість комунікаційної політики та забезпечити її коригування відповідно до стратегічних цілей компанії.

Особливої уваги потребує питання часової лаговості результатів. У сфері юридичних послуг між формуванням обізнаності та укладенням контракту може проходити значний період, що ускладнює пряме вимірювання ефективності окремих комунікаційних заходів. У зв'язку з цим, оцінювання має здійснюватися на основі динамічних показників і передбачати аналіз тенденцій, а не лише разових результатів. Поєднання короткострокових індикаторів із довгостроковими стратегічними параметрами забезпечує більш об'єктивну картину ефективності комунікаційної діяльності.

Отже, методологічні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у сфері юридичних послуг повинні поєднувати стратегічне планування, інтегровану модель комунікацій, багаторівневу систему показників та інтегральне узагальнення результатів. Запропонована методична конструкція створює теоретичну основу для подальшого аналітичного дослідження комунікаційної діяльності юридичних компаній та їх порівняльного оцінювання, що становить зміст наступного розділу магістерської роботи.

Висновки до розділу 1

У розділі доведено, що маркетингові комунікації у сучасних умовах виступають стратегічною системою управління взаємодією підприємства з ринком, спрямованою на формування довіри, репутаційного капіталу та довгострокових відносин із клієнтами. Їх роль виходить за межі тактичного просування та безпосередньо пов'язується з конкурентною позицією компанії.

Встановлено, що ринок юридичних послуг характеризується

нематеріальністю результату, високим рівнем ризику, інформаційною асиметрією, персоніфікованою довірою та етичними обмеженнями діяльності, що зумовлює репутаційно-орієнтований алгоритм комунікацій, у межах якого головним об’єктом просування виступає професійна компетентність.

Обґрунтовано, що ефективність комунікаційної політики юридичної компанії визначається інтеграцією експертних, репутаційних, персональних і цифрових інструментів, а її оцінювання має здійснюватися на основі багатовимірної системи показників - комунікаційних, поведінкових, фінансових і стратегічних. Запропонована методична база створює підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження у розділі 2.

РОЗДІЛ 2
ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЙ

2.1 Аналіз українського ринку юридичних послуг

Український ринок юридичних послуг є складовою сектору професійних послуг та функціонує в умовах високої конкуренції, значної нормативної регульованості та залежності від макроекономічних і політичних чинників. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із трансформацією бізнес-середовища, реформуванням судової системи, процесами євроінтеграції, а також кризовими явищами останніх років, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. За таких умов юридичні компанії змушені адаптувати як свою організаційну модель, так і підходи до взаємодії з клієнтами.

Аналіз динаміки створення та припинення діяльності юридичних фірм свідчить про відносно стабільний притік нових суб'єктів господарювання у сферу права. Узагальнені середні показники за останні п'ять років наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка створення та припинення діяльності юридичних фірм (середні показники за 2019–2023 рр.)

Показник	Середнє значення на рік
Кількість новостворених юридичних фірм	≈ 3165
Кількість припинених юридичних фірм	≈ 563
Співвідношення створених до припинених	5,6 : 1

Джерело: сформовано автором на підставі аналітики YouControl та ринкових матеріалів [38]

Дані таблиці 2.1 демонструють позитивне співвідношення між кількістю новостворених та ліквідованих юридичних фірм. У середньому щороку створюється більш ніж у п'ять разів більше суб'єктів, ніж припиняє діяльність.

Це свідчить про відносну привабливість ринку для нових учасників, однак водночас вказує на його фрагментацію та підвищення рівня конкуренції, особливо в сегменті малих та індивідуальних практик.

Регіональна структура юридичного ринку характеризується значною концентрацією у столиці та великих обласних центрах. Узагальнені показники станом на квітень 2024 року наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Регіональна структура ринку юридичних послуг (станом на 18.04.2024 року)

Місто	Кількість суб'єктів у сфері права
Київ	13 126
Харків	1 802
Одеса	1 438
Дніпро	1 323
Львів	1 124
Інші регіони	≈ 16 000

Джерело: сформовано автором на підставі даних YouControl [38]

Як видно з таблиці 2.2, понад третина всіх суб'єктів господарювання у сфері права зосереджена у місті Києві. Це пояснюється концентрацією державних органів, великого бізнесу, фінансових установ та міжнародних організацій. Водночас розвиток цифрових інструментів комунікації та поширення дистанційних форматів роботи поступово зменшують жорстку географічну прив'язку клієнтів до конкретного регіону.

Структурно ринок юридичних послуг є неоднорідним і може бути класифікований за кількома критеріями, зокрема за походженням компанії, масштабом діяльності та характером спеціалізації. Узагальнену типологію наведено у таблиці 2.3.

Із даних таблиці 2.3 випливає, що сучасний ринок має багаторівневу структуру та поєднує як великі фул-сервісні компанії, так і вузькоспеціалізовані бутікові фірми. Тенденцією останніх років є посилення індустріальної спеціалізації, що пов'язано з потребою клієнтів отримувати комплексний юридичний супровід з урахуванням специфіки їхньої галузі діяльності.

Таблиця 2.3

Класифікація юридичних компаній в Україні

Критерій	Категорія	Характеристика
Походження	Вітчизняні	Засновані в Україні, орієнтовані переважно на внутрішній ринок
	Представництва міжнародних фірм	Частина глобальних мереж із офісами в Україні
	Міжнародні українського походження	Засновані в Україні, мають представництва за кордоном
Масштаб	Бутікові	Спеціалізація на окремих практиках
	Фул-сервісні	Комплексний спектр юридичних послуг
Спеціалізація	За практиками	Судова, податкова, кримінальна, M&A, IP тощо
	За індустріями	IT, агро, фінанси, енергетика, FMCG та ін.

Джерело: узагальнено автором на підставі аналітичних матеріалів ринку [16; 36; 37]

Аналіз фінансових показників свідчить про відносну стабільність розподілу доходів між основними юридичними практиками. Структуру доходів провідних юридичних фірм наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура доходів провідних юридичних фірм
за практиками (III кв. 2023 року)

Практика	Частка доходу, %
Судова практика	17,7
Податкове право	8,4
Кримінальне право (WCC)	8,3
Корпоративне право	8,0
Міжнародний арбітраж	5,8
Банківське та фінансове право	5,7
IP	5,6
M&A	5,4
Інші	35,1

Джерело: сформовано автором на підставі досліджень ринку [36; 37]

Як видно з таблиці 2.4, найбільшу частку доходів забезпечує судова практика, що відображає високий рівень конфліктності бізнес-середовища. Значна частка кримінального права та практик з комплаєнсу (WCC) пов’язана з посиленням регуляторного тиску та зростанням вимог до корпоративної прозорості. Поступове зростання ролі міжнародного арбітражу свідчить про

активізацію зовнішньоекономічної діяльності та міжнародних спорів.

У розрізі клієнтських індустрій структура доходів виглядає таким чином, як показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура доходів юридичних фірм за клієнтськими індустріями (III кв. 2023 року)

Індустрія	Частка доходу, %
Банківський сектор	14,8
Агросектор	10,3
Енергетика	10,1
IT	9,6
FMCG	9,3
Нерухомість та будівництво	7,2
Інші	38,7

Джерело: сформовано автором на підставі аналітики «50 провідних юридичних фірм України» [36; 37].

Дані таблиці 2.5 підтверджують домінування фінансового сектору як найбільш прибуткового сегмента клієнтів. Водночас суттєве зростання частки IT-сектора відображає структурні зрушення в економіці та цифровізацію бізнес-процесів. Таким чином, клієнтська структура ринку демонструє поступову технологізацію попиту на юридичні послуги.

Особливості ціноутворення на юридичні послуги визначаються як специфікою кейсів, так і рівнем експертизи компанії. Найбільш поширені моделі оплати наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Моделі оплати юридичних послуг в Україні

Модель	Частка використання, %
Hourly rate	88
Fixed fee	69
Capped fee	33
Success fee	28
Абонентська модель	24

Джерело: сформовано автором на підставі матеріалів «Юридичної газети» [38]

З таблиці 2.6 видно, що погодинна модель (hourly rate) залишається

домінуючою. Водночас значна частка альтернативних форм оплати свідчить про поступову трансформацію підходів до монетизації юридичних послуг та прагнення клієнтів до більшої прозорості та прогнозованості витрат.

Кадровий потенціал юридичної сфери є одним із факторів, що безпосередньо впливають на рівень конкуренції. Узагальнені показники наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Кадрові параметри юридичної сфери України

Показник	Значення
Кількість студентів юридичних спеціальностей	≈ 108 000
Щорічний випуск	≈ 14 000
Заклади, що готують бакалаврів	193
Заклади, що готують магістрів	120

Джерело: сформовано автором на підставі даних Міністерства юстиції України [15]

Показники таблиці 2.7 підтверджують високий рівень кадрової насиченості ринку. Значна кількість випускників юридичних спеціальностей щороку посилює конкуренцію, що стимулює компанії до активнішого використання інструментів маркетингових комунікацій для формування репутації та побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Ринок юридичних послуг України характеризується позитивною динамікою кількісного зростання, високим рівнем регіональної концентрації, диверсифікацією практик і клієнтських індустрій, зміною моделей ціноутворення та високою кадровою конкуренцією. Сукупність зазначених факторів формує передумови для зростання ролі стратегічно вибудуваних маркетингових комунікацій як інструменту забезпечення стійкої конкурентної позиції юридичних компаній.

З метою комплексного узагальнення змін, що відбувалися на ринку юридичних послуг протягом останніх років, доцільно представити їх у вигляді порівняльної аналітичної таблиці, яка відображає ключові тренди розвитку у період 2019–2024 років (табл. 2.8.). Такий підхід дозволяє простежити трансформацію попиту, структури доходів, моделей взаємодії з клієнтами та стратегічних пріоритетів юридичних компаній.

Таблиця 2.8

Тренди розвитку ринку юридичних послуг України у 2019–2024 роках

Напрям змін	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (тенденція)
Загальний стан ринку	Стабільне зростання	Спад через COVID-19	Відновлення	Турбулентність через війну	Адаптація	Поступова стабілізація
Домінуючі практики	Судова, податкова	Судова, реструктуризація	Судова, M&A	Кримінальна (WCC), судова	Судова, WCC, арбітраж	Арбітраж, комплаєнс
Попит з боку індустрій	Банки, агро	Банки, фарма	Банки, енергетика	Оборонний сектор, IT	IT, фінанси	IT, енергетика, інфраструктура
Частка IT-сектора	≈6%	≈7%	≈8%	≈9%	9,6%	зростаюча
Формат роботи	Офлайн-домінування	Перехід в онлайн	Гібридний формат	Дистанційний + релокація	Стабільний гібрид	Повна цифровізація процесів
Моделі оплати	Переважно hourly	Hourly + fixed	Hourly + success	Гнучкі моделі	Розширення capped/success	Індивідуалізація контрактів
Роль маркетингових комунікацій	Репутаційні рейтинги	Онлайн-комунікації	Digital-активність	Антикризові комунікації	Омніканальність	Персоналізація, data-driven

Джерело: узагальнено автором на підставі [36; 37; 38]

Наведена у таблиці 2.8 інформація свідчить про суттєву трансформацію ринку під впливом зовнішніх факторів. Якщо у 2019 році ринок розвивався в умовах відносної економічної стабільності, то у 2020 році ключовим викликом стала пандемія COVID-19, що спричинила тимчасове зниження доходів і стрімкий перехід до дистанційних форматів роботи. Уже у 2021 році спостерігалося відновлення обсягів ринку та активізація угод M&A.

Починаючи з 2022 року, визначальним фактором впливу стала повномасштабна війна, яка змінила структуру попиту на юридичні послуги. Зросла потреба у практиках кримінального права (White-Collar Crime), міжнародного арбітражу, реструктуризації бізнесу та супроводі релокації. Одночасно посилилась роль IT-сектора як одного з найбільш стабільних сегментів економіки.

У 2023–2024 роках ринок демонструє адаптаційний характер розвитку:

юридичні компанії активно впроваджують гібридні формати роботи, автоматизують внутрішні процеси, розширюють використання legal tech-рішень та змінюють підходи до взаємодії з клієнтами. Особливо помітною є трансформація маркетингових комунікацій – від орієнтації виключно на рейтинги та ділову репутацію до омніканальних і персоналізованих стратегій просування з використанням цифрових інструментів аналітики.

Аналіз трендів 2019–2024 років підтверджує, що український ринок юридичних послуг перебуває у фазі структурної перебудови, де ключовими факторами конкурентоспроможності стають гнучкість, технологічність, галузева спеціалізація та ефективність маркетингових комунікацій.

З метою комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування юридичних компаній доцільно застосувати метод PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на ринок. Узагальнення ключових макрофакторів, що впливали на розвиток юридичного ринку України у 2019–2024 роках, наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ринку юридичних послуг України (2019–2024 рр.)

Фактор	Ключові впливи	Характер впливу на ринок
Political (політичні)	Воєнний стан; реформи судової системи; антикорупційна політика; євроінтеграційні процеси; зміни у регуляторному законодавстві	Зростання попиту на комплаєнс, WCC, міжнародний арбітраж, державні закупівлі; підвищення регуляторного навантаження
Economic (економічні)	Коливання ВВП; релокація бізнесу; інфляція; міжнародна фінансова допомога; інвестиційні проєкти з відбудови	Перерозподіл клієнтських індустрій; зростання ролі енергетики, інфраструктури, IT; підвищення чутливості до вартості послуг
Social (соціальні)	Міграція населення; зміна поведінки клієнтів; цифровізація споживання; підвищення вимог до прозорості та етичності бізнесу	Підвищення ролі онлайн-комунікацій; зростання вимог до персоналізації сервісу; формування попиту на pro bono та CSR
Technological (технологічні)	Розвиток legal tech; автоматизація документообігу; кібербезпека; штучний інтелект; онлайн-сервіси	Оптимізація внутрішніх процесів; зниження операційних витрат; поява юридичних стартапів; посилення digital-маркетингу

Джерело: сформовано автором на підставі узагальнення аналітичних матеріалів ринку та галузевих досліджень [36; 37; 49]

Як видно з таблиці 2.9, політичні чинники мають визначальний вплив на трансформацію юридичного ринку України. Повномасштабна війна, запровадження воєнного стану та активізація антикорупційної політики зумовили підвищення попиту на практики кримінального права (White-Collar Crime), комплаєнс, санкційне право та міжнародний арбітраж. Крім того, євроінтеграційні процеси вимагають гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, що стимулює зростання юридичного консалтингу в регуляторній сфері.

Економічні фактори, відображені у таблиці 2.9, безпосередньо впливають на структуру клієнтської бази та рівень платоспроможності замовників юридичних послуг. Коливання макроекономічних показників, релокація підприємств і підвищення інфляційного тиску змушують бізнес оптимізувати витрати, що, своєю чергою, посилює конкуренцію між юридичними компаніями. Водночас процеси післявоєнної відбудови та залучення міжнародної фінансової допомоги формують потенціал для розвитку практик у сферах інфраструктури, енергетики та інвестиційного консалтингу.

Соціальні чинники, зазначені у таблиці 2.9, свідчать про зміну поведінкових моделей клієнтів. Зростає потреба в оперативності, цифровій доступності послуг та прозорості діяльності юридичних компаній. Підвищується значення репутаційного капіталу, соціальної відповідальності бізнесу та довіри до бренду. Це безпосередньо впливає на інструменти маркетингових комунікацій, зокрема на розвиток контент-маркетингу, соціальних мереж і персоналізованих сервісів.

Технологічні фактори, узагальнені у таблиці 2.9, є одним із ключових драйверів структурних змін у галузі. Впровадження legal tech-рішень, автоматизація документообігу, застосування інструментів штучного інтелекту та посилення кібербезпеки сприяють підвищенню операційної ефективності юридичних компаній. Одночасно цифровізація процесів посилює роль онлайн-просування та data-driven підходів у маркетингових комунікаціях.

Таким чином, PEST-аналіз (таблиця 2.9) демонструє, що юридичний

ринок України перебуває під впливом комплексних макроекономічних та соціально-політичних факторів, які формують нові вимоги до стратегічного управління, організації роботи та комунікаційної політики юридичних компаній. Найбільш вагомими у сучасних умовах є політичні та технологічні чинники, що визначають структуру попиту та спрямованість подальшого розвитку ринку.

2.2 Аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній: Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes

Метою підрозділу є порівняльний аналіз маркетингових комунікацій чотирьох українських юридичних брендів різних «поколінь» і бізнес-моделей: Asters (фул-сервіс, «велика» фірма з глобальною присутністю), Sayenko Kharenko (фул-сервіс із сильним міжнародним та індустріальним фокусом), Axon Partners (бутик із чіткою технологічною та креативною ідентичністю), Legal Nodes (legaltech/платформний формат із продуктуванням юридичних послуг). Така вибірка дозволяє простежити, як змінюються інструменти, тональність і логіка побудови комунікацій залежно від позиціонування, аудиторії та типу «юридичного продукту», а також підтвердити тезу про зростання ролі digital-комунікацій та омніканальності на ринку (див. тренди в таблиці 2.8 попереднього підрозділу) [36; 37; 38].

Для забезпечення порівнянності аналізу використано єдину рамку оцінки:

1) позиціонування і цільові аудиторії;

2) комунікаційний мікс (Owned/Earned/Paid/Shared);

3) контент-стратегія та tone of voice;

4) репутаційні інструменти (рейтинги, нагороди, PR);

5) соціальна відповідальність і партнерські програми;

6) рівень «продуктовості» сервісу та цифрової зрілості.

Профіль компаній і стратегічні параметри комунікацій

Першим кроком є фіксація базових характеристик компаній, що

визначають архітектуру їхніх комунікацій: тип фірми, основна аудиторія, «обіцянка бренду», домінуючі канали та очікуваний стиль взаємодії з клієнтом. Узагальнення подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Порівняльний профіль компаній як основа маркетингових комунікацій

Компанія	Модель/ тип	Ключова цільова аудиторія	Бренд-обіцянка/ позиціонування	Домінуючий тип попиту
Asters	Фул-сервіс, велика фірма	Корпорації, банки, держсектор, міжнародні інституції	Високий стандарт якості + глобальна присутність; місія «Досягаємо зірок для наших клієнтів»	Складні багатопрактичні проєкти, репутаційний вибір радника
Sayenko Kharenko	Фул-сервіс, міжнародно орієнтована	Великі бізнес-групи, інвестори, міжнародні клієнти	«Leading Ukrainian law firm», акцент на професійній досконалості та галузевій експертизі	Трансакційні та регуляторні проєкти, міжнародний компонент
Axon Partners	Бутик/нішева фірма (tech/креатив)	IT-компанії, стартапи, інхауси tech-бізнесу	«Reimagining legal services», відмова від «ритуалів» класичного консалтингу	Постійний юридичний супровід tech-бізнесу, «підписка/аутсорс»
Legal Nodes	Legaltech/ платформа/ продукт	Стартапи, SMB, міжнародні технологічні бізнеси	Підпискова/продуктова юридична підтримка, «Virtual Legal Officer», прозорість і керованість задач	Регулярні повторювані юридичні задачі, потреба у швидкості/прозорості

Джерело: сформовано автором на підставі офіційних вебресурсів і публічних описів компаній [39; 40; 52; 53] та матеріалів про продуктування legaltech-сервісів [56].

Відмінності в комунікаціях між компаніями насамперед зумовлені тим, що Asters і Sayenko Kharenko продають «довіру до бренду» та комплексну експертизу (brand/reputation-driven purchase), тоді як Axon Partners і Legal Nodes значно більше продають «формат взаємодії» і сервісну модель (service model/product-driven purchase). Тому для фул-сервісних лідерів критичні PR, рейтинги та експертність як сигнал якості, а для «нової хвилі» — контент, спільноти, продуктовість і цифровий клієнтський досвід.

Комунікаційний мікс: канали, інструменти та логіка присутності

На юридичному ринку комунікації мають переважно репутаційний характер і працюють у довшому циклі ухвалення рішення. Для B2B-клієнтів

важливими є «сигнали надійності» (рейтинги, кейси, впізнаваність партнерів, рекомендації), а для більш технологічних сегментів — швидкість контакту, прозорість процесу та регулярний контент, що формує довіру ще до першої консультації. Узагальнення каналів у логіці Owned/Earned/Paid/Shared подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Карта маркетингових комунікацій (Owned/Earned/Paid/Shared)

Інструменти	Asters	Sayenko Kharenko	Axon Partners	Legal Nodes
Owned media (власні)	Вебсайт-«енциклопедія», новини, публікації, email	Корпоративний сайт із експертизою, новини, профілі	Сайт із маніфестом, блог/експертиза, форми контакту	Сайт як продуктова вітрина, сторінки продуктів/тарифів, knowledge-base
Earned media (зароблені)	Публікації в ЗМІ, коментарі, інтерв'ю; згадки про кейси	Згадки в міжнародних та нац. медіа; пресрелізи; індустрійні матеріали	Публікації у tech/креативних медіа; резонансні кейси	Публікації про legaltech, стартап-екосистему, партнерські матеріали
Shared media (соцмережі/спільноти)	FB/LinkedIn/YouTube, «корпоративна» подача	FB/LinkedIn (переважно бізнес/репутація)	FB/Telegram/YouTube/ін. платформи, активна «спільнотність»	Соцмережі як залучення до продукту + партнерські ком'юніті
Paid media (платні)	Обережне використання, радше спонсорство/події	Подієві формати, спонсорство, іміджеві кампанії	Точкові промо/партнерства, події	Performance/продуктова реклама можлива (залежно від ринку)
Репутаційні інструменти	Рейтинги, нагороди, CSR як сигнал	Міжнародні визнання, індустрійна експертиза	Міжнар. рейтинги, публічна позиція	Довіра через продукт/процес, кейси, партнерства

Джерело: сформовано автором на підставі публічних комунікаційних практик та описів інструментів ринку [38; 39; 52; 53].

Таблиця демонструє, що для Asters і Sayenko Kharenko ядром комунікацій є Owned + Earned (сайт, PR, рейтинги), оскільки в їхніх сегментах клієнти очікують «сигналів інституційної якості» і довго приймають рішення. Для Axon Partners сильнішими є Shared + Owned, тобто комунікація через спільноти та регулярний контент із виразною ідентичністю, що особливо ефективно в tech-

сегменті. Legal Nodes, як продуктова платформа, потенційно найбільше виграє від поєднання Owned (продуктові сторінки, опис процесу, тарифи) та Paid (за потреби масштабування), а репутаційні сигнали підкріплює не лише «іменами», а й процесом (керування задачами, прозорість сервісу) [53; 56].

Позиціонування і tone of voice: від «інституційності» до «людяності» та «продуктовості»

У юридичних послугах комунікація часто балансує між консервативністю (довіра, формальність, експертність) і сучасністю (доступність, простота пояснення, швидкість). Порівняльні риси позиціонування та стилю подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Порівняння позиціонування, tone of voice і типового контенту

Компанія	Домінуючий стиль (ToV)	Візуальна ідентичність (узагальнено)	Типовий контент	Ключовий ефект
Asters	Стриманий, корпоративний, «інституційний»	Преміальність, стабільність, «високий стандарт»	Аналітика законодавства, новини фірми, рейтинги, кейси, CSR	Підсилення довіри та статусу
Sayenko Kharenko	Діловий, міжнародний, індустрійний	«Business-first», глобальна зрозумілість	Експертиза за галузями, новини угод/визнань, профілі команди	Позиція сильного радника для інвесторів/бізнесу
Axon Partners	Неформальний, креативний, «анти-ритуальний»	Мінімалізм, технологічні відсилки	Сторітелінг кейсів, пояснення законодавства «людською» мовою, ком'юніті-формати	Висока впізнаваність, близькість до tech-аудиторії
Legal Nodes	Продуктовий, сервісний, технологічний	«Platform design», логіка сервісу	Пояснення продуктів/процесу, цінність підписки, кейси для стартапів	Конверсія в заявку, масштабованість

Джерело: сформовано автором на підставі офіційних матеріалів компаній [39; 40; 52; 53] та описів legaltech-моделі [56]

Відмінності в tone of voice прямо корелюють із ризиком клієнта та «вартістю помилки». Для Asters і Sayenko Kharenko комунікації мають бути максимально передбачуваними та професійними, оскільки їхні клієнти часто

обирають радника для високоризикових і дорогих проєктів. Натомість Axon Partners створює конкурентну перевагу через відстройку стилем і культурним кодом tech-середовища (маніфест «reimagining legal services»), що перетворює комунікації на частину продукту бренду. Legal Nodes, як платформне рішення, більше фокусується на поясненні «як працює сервіс» і «чому це зручно», тобто переносить акцент із репутації персоналій на керованість процесу (наприклад, концепт Virtual Legal Officer як сервіс) [53].

Рейтинги, PR та події як «репутаційна інфраструктура» юридичного бренду

Для юридичного ринку характерна висока роль рейтингових досліджень і PR як каналів формування довіри. Галузеві опитування демонструють, що юридичні компанії активно використовують участь у спеціалізованих заходах, рейтингах та публікації у профільних медіа як базові інструменти просування [38]. На практиці Asters і Sayenko Kharenko послідовно розвивають саме цю «репутаційну інфраструктуру»: фіксують визнання, системно висвітлюють експертизу та підсилюють бренд через події і партнерства [39; 40].

Водночас Axon Partners демонструє інший підхід: акцент на міжнародних визнаннях, а на національному рівні — критика методологічних обмежень частини рейтингів і ставка на власні медіа-формати, контент та ком'юніті-ефект. Це важливо як приклад того, що на зрілому конкурентному ринку частина гравців прагне «перенести центр довіри» з інституцій (рейтинги) на безпосередній досвід взаємодії та медійну присутність бренду.

Legal Nodes, зі свого боку, більше залежить від визнання в стартап-екосистемі та партнерських публікацій про legaltech, оскільки продає не «класичну фірму», а технологічно організований сервіс; тому кейси, продуктові сторінки, пояснювальні матеріали та публікації про інноваційність є ключовими «доказами» цінності [56].

У межах поглиблення аналізу маркетингових комунікацій юридичних компаній доцільно структурувати взаємодію з клієнтом через логіку комунікаційної воронки (Customer Journey), а також визначити показники, за

допомогою яких можливо оцінити ефективність таких комунікацій. Це дозволяє перейти від описового аналізу інструментів до системного розуміння їх результативності.

Спочатку розглянемо особливості комунікаційної воронки для компаній Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes. Узагальнення ключових точок контакту на різних етапах взаємодії з клієнтом наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Комунікаційна воронка і точки контакту (Customer Journey) для Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes

Етап воронки	Asters	Sayenko Kharenko	Axon Partners	Legal Nodes
Усвідомлення проблеми	Пошукові запити, згадки в медіа, рейтинги	Бізнес-ЗМІ, міжнародні рейтинги	Соцмережі, експертний контент	SEO, продуктова реклама
Пошук інформації	Вебсайт, публікації, заходи	Аналітика, огляди, кейси	Блог, YouTube, ком'юніті	Knowledge-base, лендинги
Оцінка альтернатив	Рейтинги, кейси, консультації	Галузева експертиза, переговори	Маніфест бренду, приклади кейсів	Демонстрація сервісу, тарифи
Прийняття рішення	Персональний контакт із партнером	Комерційна пропозиція	Індивідуальний формат співпраці	Підписка, онлайн-онбординг
Супровід	Client management, регулярні апдейти	Галузеві оновлення	Прямий контакт, digital-формати	Автоматизовані інструменти
Утримання	Розсилки, запрошення на події	Репутаційні сигнали, події	Контент, спільноти	Апсейл підписки, тригери

Джерело: сформовано автором на підставі аналізу комунікаційних каналів компаній [39; 40; 52; 53]

Як видно з таблиці 2.13, фул-сервісні компанії (Asters, Sayenko Kharenko) роблять акцент на репутаційних точках контакту – рейтингах, персональних зустрічах, ділових заходах, довгостроковій роботі з партнерами. Натомість Axon Partners активно використовує ком'юніті-підхід та контент як ключовий елемент первинного залучення клієнта, що відповідає його позиціонуванню у tech-середовищі. Legal Nodes, як платформне рішення, формує воронку за

принципом продуктового сервісу: клієнт знайомиться із можливостями через сайт, після чого швидко переходить до оформлення підписки або тестування сервісу. Отже, структура воронки безпосередньо залежить від бізнес-моделі компанії.

Для забезпечення об’єктивності аналізу маркетингових комунікацій важливо визначити систему вимірювання їх ефективності. Узагальнений перелік релевантних KPI та метрик для юридичних компаній наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

KPI та метрики оцінки ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії

Категорія	Показники	Практичне значення
Digital-присутність	Органічний трафік, SEO-позиції, CTR	Відображає видимість у пошуку
Соціальні мережі	Кількість підписників, ER, частота публікацій	Оцінка залученості аудиторії
PR та репутація	Кількість згадок, тональність, позиції у рейтингах	Показник довіри до бренду
Лідогенерація	Кількість заявок, конверсія lead→consult	Вимірювання результату комунікацій
Продажі	Конверсія consult→client	Оцінка ефективності комерційного етапу
Лояльність	Повторні звернення, NPS	Показник утримання клієнтів
Фінансова ефективність	CAC, CPA, ROMI	Співвідношення витрат і результатів

Джерело: узагальнено автором на підставі підходів до оцінки маркетингових комунікацій [29; 30; 38]

Аналіз таблиці 2.14 свідчить, що ефективність маркетингових комунікацій юридичної компанії не може обмежуватися показниками охоплення або впізнаваності. Ключовими є метрики, які демонструють трансформацію інтересу у конкретні бізнес-результати: заявки, консультації, укладені договори та повторні звернення клієнтів. Особливо важливими є показники конверсії на кожному етапі комунікаційної воронки, оскільки саме вони дають можливість оцінити слабкі місця у системі взаємодії з клієнтом.

Таким чином, інтеграція моделі комунікаційної воронки (таблиця 2.13) з

системою KPI (таблиця 2.14) дозволяє сформувати комплексну рамку для подальшої оцінки маркетингових стратегій Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes. Такий підхід забезпечує перехід від якісного опису комунікацій до кількісної оцінки їх результативності та створює методичну основу для розробки рекомендацій у наступному розділі роботи.

2.3 Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій юридичних компаній

Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій юридичних компаній передбачає поєднання якісного та кількісного аналізу, що дозволяє визначити рівень впливу комунікаційних інструментів на формування бренду, генерацію лідів, конверсію клієнтів та фінансові результати. В умовах високої конкуренції на ринку юридичних послуг та зростання ролі цифрових каналів, ефективність маркетингових комунікацій має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Оцінка повинна здійснюватися з урахуванням особливостей B2B-моделі юридичного бізнесу, де цикл прийняття рішення є тривалим, а ключовими факторами вибору є довіра, експертність та репутація. Відповідно, вимірювання результативності має охоплювати як показники видимості та впізнаваності бренду, так і бізнес-результати у вигляді укладених договорів та довгострокового співробітництва.

Для систематизації підходів до оцінювання доцільно виокремити чотири рівні ефективності: комунікаційний, поведінковий, комерційний та стратегічний. Узагальнення цих рівнів наведено у таблиці 2.15.

З таблиці 2.15 видно, що ефективність комунікацій не обмежується миттєвими результатами, а має багаторівневий характер. Якщо комунікаційний рівень відображає охоплення та інтерес, то поведінковий рівень демонструє реальну взаємодію з компанією. Комерційний рівень фіксує фінансові результати, а стратегічний - довгострокову репутаційну стійкість.

Таблиця 2.15

Рівні комплексної оцінки ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії

Рівень оцінки	Зміст оцінювання	Основні показники
Комунікаційний	Видимість бренду та охоплення аудиторії	Трафік, охоплення, ER, кількість публікацій
Поведінковий	Реакція аудиторії на комунікації	Кількість заявок, звернень, завантажень матеріалів
Комерційний	Конверсія та фінансовий результат	Частка лідів, що стали клієнтами; дохід від нових клієнтів
Стратегічний	Довгострокова цінність бренду	Рівень впізнаваності, частка повторних клієнтів, NPS

Джерело: узагальнено автором на підставі теоретичних підходів до оцінки маркетингових комунікацій [29; 30]

Для проведення комплексної оцінки доцільно застосовувати інтегральний підхід, який передбачає співвідношення витрат на маркетинг із отриманими результатами. У цьому контексті використовуються такі фінансові коефіцієнти, як CAC (Customer Acquisition Cost), CPA (Cost per Acquisition) та ROMI (Return on Marketing Investment). Узагальнення ключових формул подано у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Основні формули розрахунку показників ефективності маркетингових комунікацій

Показник	Формула	Інтерпретація
CAC	Витрати на маркетинг / Кількість нових клієнтів	Вартість залучення одного клієнта
CPA	Витрати на канал / Кількість конверсій	Вартість конкретної дії (заявки)
ROMI	(Додатковий дохід – Витрати) / Витрати × 100%	Рентабельність маркетингових інвестицій
Конверсія	Кількість клієнтів / Кількість лідів × 100%	Ефективність перетворення запитів у контракти

Джерело: сформовано автором на підставі підходів до оцінки маркетингової діяльності [29; 30] та додатків А: Б

Практичне застосування цих показників у юридичних компаніях має свої особливості. Зокрема, середній життєвий цикл клієнта (LTV) у B2B-сегменті може тривати кілька років, тому доцільно оцінювати не лише первинний дохід,

а й довгострокову вартість клієнтських відносин. Саме тому ефективність маркетингових комунікацій повинна вимірюватися у зв’язку з показниками повторних звернень та рівнем задоволеності клієнтів.

З урахуванням проведеного аналізу маркетингових інструментів компаній Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes можна зазначити, що кожна з них використовує різну модель ефективності. Для фул-сервісних компаній ключовими показниками є позиції у рейтингах, обсяг корпоративних клієнтів та повторні замовлення. Для Axon Partners важливими є показники залученості аудиторії та впізнаваності у професійних спільнотах. Legal Nodes, як платформний сервіс, більш орієнтований на конверсійні метрики, швидкість залучення та масштабування клієнтської бази.

Комплексна оцінка також має враховувати якісні показники, зокрема репутаційний капітал, експертність бренду та відповідність комунікацій цінностям компанії. В умовах інформаційної перенасиченості саме довіра стає ключовим активом юридичної фірми, а маркетингові комунікації — інструментом її формування та підтримки.

Отже, комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингових комунікацій повинен поєднувати кількісні фінансові показники, поведінкові метрики та стратегічні індикатори довгострокової цінності бренду. Така система оцінювання забезпечує можливість прийняття управлінських рішень щодо оптимізації комунікаційної політики та формує підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій юридичних компаній повинна базуватися на поєднанні теоретичних підходів до вимірювання результативності маркетингової діяльності та практичного аналізу конкретних інструментів, що використовуються компаніями на ринку. З огляду на специфіку B2B-сегмента, тривалий цикл прийняття рішення та високу роль довіри, ефективність комунікацій у сфері юридичних послуг не може оцінюватися лише через короткострокові показники охоплення або трафіку. Вона повинна відображати здатність компанії формувати стійкий

репутаційний капітал, забезпечувати стабільний потік лідів і утримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

Методика проведення комплексної оцінки

Комплексна оцінка маркетингових комунікацій Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes здійснюється на основі таких методичних підходів:

1. Горизонт аналізу — період 2022–2024 років, що дозволяє врахувати трансформацію комунікацій у воєнний період;

2. Джерела інформації — офіційні вебсайти компаній, їхні соціальні мережі, галузеві рейтинги, публічні матеріали у спеціалізованих ЗМІ [36; 37; 38; 39; 40; 52; 53];

3. Критерії оцінювання — рівень репутаційної присутності, цифрова активність, системність контент-стратегії, ефективність лідогенерації, ступінь омніканальності, інноваційність комунікаційної моделі;

4. Метод оцінювання — експертно-аналітичний підхід із використанням інтегральної бальної системи (1–5), де 1 — низький рівень розвитку інструменту, 5 — високий рівень.

Застосування інтегрального підходу дозволяє порівняти компанії різних форматів (фул-сервісні фірми та legaltech-платформи) за єдиною системою критеріїв, враховуючи специфіку їхньої бізнес-моделі.

Інтегральна оцінка ефективності маркетингових комунікацій

Узагальнені результати оцінювання наведено у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Інтегральна оцінка ефективності маркетингових комунікацій (1–5 балів)

Критерій	Asters	Sayenko Kharenko	Axon Partners	Legal Nodes
Репутаційна присутність (рейтинги, ЗМІ)	5	5	4	3
Digital-активність	4	4	5	5
Контент-стратегія	4	4	5	5
Лідогенераційна модель	3	3	4	5
Омніканальність	4	4	5	5
Інноваційність комунікацій	4	4	5	5
Загальний інтегральний показник (середнє)	4,0	4,0	4,7	4,7

Джерело: сформовано автором на підставі аналізу комунікаційних практик компаній [36; 39; 40; 52; 53]

Аналіз таблиці 2.17 свідчить, що фул-сервісні компанії (Asters, Sayenko Kharenko) мають максимальні показники за репутаційними параметрами, що зумовлено їхньою стійкою позицією у міжнародних та національних рейтингах, активністю у професійному медіапросторі та системною роботою з брендом. Водночас, їх лідогенераційна модель менш орієнтована на цифрову масштабованість.

Axon Partners і Legal Nodes демонструють вищий рівень digital-активності, омніканальності та інноваційності комунікацій, що пов'язано з орієнтацією на технологічну аудиторію та використанням продуктового підходу до надання юридичних послуг. Legal Nodes, як платформа підпискового обслуговування, вирізняється більш формалізованою системою залучення клієнтів через онлайн-воронку та автоматизовані інструменти.

SWOT-аналіз маркетингових комунікацій

Для поглиблення оцінки доцільно визначити сильні та слабкі сторони комунікацій кожного типу юридичних компаній. Узагальнення наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз маркетингових комунікацій юридичних компаній

Компанія	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Asters	Високий бренд-капітал; міжнародні рейтинги; системний PR	Консервативність стилю; менш виражена продуктова модель	Розвиток performance-маркетингу; digital-оптимізація	Посилення конкуренції з боку tech-орієнтованих фірм
Sayenko Kharenko	Міжнародна впізнаваність; галузева експертиза	Обмежена персоналізація контенту	Розширення галузевих digital-проєктів	Репутаційні ризики на глобальному ринку
Axon Partners	Сильна відстройка бренду; активність у tech-ком'юніті	Менша "інституційна" вага порівняно з лідерами ринку	Масштабування міжнародної присутності	Висока залежність від нішевої аудиторії
Legal Nodes	Продуктова модель; автоматизація; масштабованість	Менший репутаційний капітал у класичному B2B	Розвиток SaaS-рішень; міжнародна експансія	Технологічні ризики; висока конкуренція legaltech

Джерело: сформовано автором на підставі додатку Д

SWOT-аналіз демонструє, що комунікаційна ефективність безпосередньо залежить від бізнес-моделі компанії. Класичні фул-сервісні фірми мають сильну репутаційну основу, проте поступово зіштовхуються з потребою цифрової трансформації. Натомість legaltech-орієнтовані гравці мають перевагу у швидкості та масштабованості комунікацій, але потребують посилення довіри серед великих корпоративних клієнтів.

Комплексна оцінка свідчить, що маркетингові комунікації юридичних компаній в Україні перебувають на етапі поєднання традиційних та цифрових моделей взаємодії з клієнтами. Фул-сервісні компанії забезпечують високий рівень репутаційної присутності та стабільність бренду, що відповідає класичній моделі інтегрованих маркетингових комунікацій, де пріоритетом є довгострокове формування довіри. Однак у частині цифрової масштабованості вони поступаються більш інноваційним форматам.

Axon Partners та Legal Nodes демонструють більш сучасну модель ефективності комунікацій, що базується на омніканальності, контент-маркетингу, швидкому залученні через digital-інструменти та побудові ком'юніті. Їхня комунікаційна модель відповідає сучасним трендам data-driven підходів і клієнтоцентричності.

Таким чином, ефективність маркетингових комунікацій у юридичній сфері визначається не лише рівнем видимості бренду, а й здатністю трансформувати комунікаційні активності у вимірювані бізнес-результати. Інтегральна оцінка (таблиця 2.17) та SWOT-аналіз (таблиця 2.18) дозволяють констатувати, що найбільш адаптивними до сучасних умов є моделі, які поєднують репутаційну складову з цифровою інноваційністю.

Отримані результати створюють аналітичну основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових комунікацій українських юридичних компаній у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

Український ринок юридичних послуг характеризується стабільним кількісним зростанням та одночасно високою конкуренцією, що посилюється

фрагментацією ринку, кадровою насиченістю та концентрацією основної частини гравців у столиці й великих обласних центрах. Структура ринку є неоднорідною: співіснують фул-сервісні компанії, бутікові фірми, представництва міжнародних мереж і legaltech-проєкти; при цьому помітною є тенденція до посилення індустріальної спеціалізації та клієнтоорієнтованого позиціонування. Водночас зовнішні шоки останніх років, зокрема пандемія та повномасштабна війна, змінили структуру попиту та підсилили актуальність практик, пов'язаних із комплаєнсом, кримінально-правовим захистом бізнесу, міжнародними спорами, релокацією, реструктуризацією та супроводом операцій у кризових умовах.

У межах порівняльного аналізу маркетингових комунікацій виявлено, що комунікаційні моделі юридичних компаній істотно відрізняються залежно від бізнес-моделі, типу клієнта та характеру юридичного продукту. Для великих фул-сервісних фірм домінує репутаційно-інституційний підхід, у межах якого ключову роль відіграють рейтинги, PR, публікації в професійних і бізнес-медіа, участь у заходах, стратегічні партнерства та персональний контакт із клієнтом. Для компаній «нової хвилі» та legaltech-проєктів характерним є цифрово-орієнтований формат взаємодії, де важливими стають омніканальність, контент-маркетинг, розвиток професійних спільнот, виразний tone of voice, прозорість сервісного процесу й продуктування юридичних послуг.

Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій у юридичній сфері потребує комплексного підходу, який поєднує показники видимості та залученості з конверсійними, фінансовими та стратегічними індикаторами довгострокової цінності клієнтських відносин. Порівняння компаній показало, що репутаційні лідери мають сильні позиції у формуванні довіри та статусу бренду, проте потребують активнішої цифрової масштабованості й більш вимірюваних конверсійних моделей. Натомість digital-орієнтовані гравці демонструють вищу швидкість залучення, сучасні інструменти комунікацій і кращу адаптивність до технологічних змін, але мають посилювати інституційну довіру та репутаційну стійкість у сегменті великих корпоративних клієнтів.

Загалом результати розділу підтверджують, що конкурентні переваги на юридичному ринку дедалі більше визначаються здатністю поєднати репутаційну складову з цифровою інноваційністю, клієнтоцентричним сервісом та системною аналітикою ефективності комунікацій.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1 Формування оновленої стратегії маркетингових комунікацій юридичної компанії

В умовах трансформації українського ринку юридичних послуг формування оновленої стратегії маркетингових комунікацій є необхідною передумовою забезпечення стабільної конкурентної позиції середньої юридичної компанії. Посилення конкуренції, зростання цифрової присутності клієнтів, поширення legal tech-рішень та підвищення ролі репутаційного капіталу зумовлюють потребу в інтегрованому підході до управління комунікаціями. Теоретичні підходи до інтегрованих маркетингових комунікацій передбачають узгодженість цілей, інструментів та каналів взаємодії із цільовими аудиторіями, а також системність оцінювання результативності [2; 3; 6; 29].

З огляду на результати аналізу, здійсненого у попередньому розділі, можна констатувати, що середні юридичні компанії часто характеризуються високим професійним рівнем надання послуг, проте не завжди мають системно вибудувану модель маркетингових комунікацій. Типовими проблемами є фрагментарність каналів просування, відсутність формалізованих комунікаційних цілей, недостатня інтеграція онлайн- та офлайн-інструментів, а також низький рівень аналітики ефективності маркетингової діяльності. За таких умов стратегія маркетингових комунікацій потребує не лише оновлення інструментів, а й переосмислення ролі маркетингу як складової загальної стратегії розвитку компанії відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій [3; 6; 29], (табл. 3.1).

З таблиці 3.1 видно, що стратегічне оновлення маркетингових

комунікацій має системний характер і охоплює як концептуальні, так і інструментальні зміни.

Таблиця 3.1

Необхідність трансформації маркетингових комунікацій

Поточний стан	Виявлена проблема	Необхідна зміна	Очікуваний результат
Фрагментарні комунікації	Низька узгодженість меседжів	Формування єдиної стратегії	Підвищення впізнаваності бренду
Переважання рекомендаційного маркетингу	Обмежене масштабування	Розвиток цифрових каналів	Збільшення кількості лідів
Відсутність системної аналітики	Неможливість оцінити ROI	Впровадження KPI та CRM	Прогнозованість маркетингового результату

Джерело: сформовано автором на підставі додатку З; Ж; Е

Оновлена стратегія маркетингових комунікацій повинна базуватися на чіткому позиціонуванні, сегментації B2B-клієнтів, формуванні ціннісної пропозиції та інтеграції онлайн й офлайн-інструментів просування. Відповідно до концепції стратегічного маркетингу, позиціонування визначає місце компанії у свідомості споживача та формує основу для побудови конкурентних переваг [1; 2]. Для середньої юридичної компанії недоцільним є розмите позиціонування, орієнтоване на «всіх і для всіх», оскільки така модель не забезпечує чіткої відстройки від лідерів ринку.

У таблиці 3.2 узагальнено ключові варіанти стратегічного позиціонування середньої юридичної компанії.

Таблиця 3.2

Варіанти стратегічного позиціонування середньої юридичної компанії

Критерій позиціонування	Зміст	Очікуваний ефект
Галузева спеціалізація	Фокус на окремих індустріях (IT, агро, енергетика)	Формування експертної ніші
Тип клієнта	Середній та великий бізнес	Чітке визначення цільової аудиторії
Формат взаємодії	Стратегічне партнерство, абонентський супровід	Довгострокові відносини
Рівень сервісу	Оперативність, прозорість, персональний підхід	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором на підставі [1; 2; 6]

Як видно з таблиці 3.2, стратегія позиціонування має поєднувати галузевий фокус із формуванням унікальної моделі взаємодії з клієнтом. Такий підхід дозволяє формувати конкурентні переваги не лише через спектр послуг, а через формат співпраці та рівень сервісу.

Водночас формування позиціонування повинно бути пов’язане з чітко визначеними стратегічними цілями маркетингових комунікацій. Відповідно до підходів стратегічного маркетингу, цілі мають бути конкретними, вимірюваними та узгодженими з фінансовими показниками діяльності компанії [2; 29]. Для середньої юридичної компанії доцільно встановлювати цілі як кількісного, так і репутаційного характеру (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні цілі маркетингових комунікацій

Ціль	Показник	Базове значення	Цільове значення (2 роки)
Збільшення кількості B2B-звернень	Кількість лідів на місяць	25	35
Підвищення конверсії в клієнтів	% укладених договорів	18 %	25 %
Розширення галузевої спеціалізації	Частка клієнтів IT-сегменту	15 %	25 %
Посилення репутаційної присутності	Кількість професійних публікацій на рік	12	20

Джерело: сформовано автором

Наведені у таблиці 3.3 цілі дозволяють узгодити стратегічні комунікаційні завдання з майбутніми фінансовими показниками та забезпечити можливість подальшої оцінки результативності у підрозділі 3.3.

Важливим етапом розроблення стратегії є сегментація B2B-клієнтів. У теорії маркетингу сегментація розглядається як процес поділу ринку на однорідні групи споживачів із подібними характеристиками та потребами [2; 4]. Для юридичної компанії доцільно здійснювати сегментацію за масштабом бізнесу, галуззю, характером правових потреб і чутливістю до ціни.

У таблиці 3.4 наведено рекомендовану модель сегментації для середньої юридичної компанії.

Сегментація дозволяє адаптувати комунікаційні меседжі, обирати

релевантні канали просування та розробляти спеціалізований контент, що відповідає специфічним проблемам кожної групи клієнтів.

Таблиця 3.4

Модель сегментації B2B-клієнтів юридичної компанії

Критерій	Сегмент	Характерні потреби
Масштаб	SMB	Регулярний правовий супровід
	Middle market	Комплексні проєкти, комплаєнс
	Corporate	Великі транзакції, міжнародні спори
Галузь	IT	Захист IP, корпоративні структури
	Аграрний сектор	Земельні питання, податкове право
	Енергетика	Регуляторні та контрактні відносини

Джерело: сформовано автором з урахуванням підходів до B2B-сегментації [2; 3]

Для підвищення ефективності комунікацій доцільно деталізувати цільові сегменти у вигляді портретів типових B2B-клієнтів, що дозволяє конкретизувати їхні мотивації, ризики та канали взаємодії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Портрет цільового B2B-клієнта

Посада	Основні ризики	Юридичні потреби	Критерії вибору юрфірми
CEO середнього бізнесу	Судові спори, штрафи	Комплексний супровід	Репутація, досвід
CFO виробничої компанії	Податкові перевірки	Податкове планування	Прогнозованість вартості
Засновник IT-компанії	Захист IP	Корпоративні структури	Швидкість, цифровість

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 3.5, деталізація портретів клієнтів дозволяє адаптувати комунікаційні повідомлення відповідно до їхніх бізнес-пріоритетів.

Наступним ключовим елементом стратегії є формування ціннісної пропозиції. Згідно з сучасними концепціями маркетингових комунікацій, ціннісна пропозиція повинна відображати не лише функціональні характеристики послуги, а й емоційні та стратегічні вигоди клієнта [3; 6]. Для юридичної компанії основними компонентами ціннісної пропозиції є мінімізація ризиків, передбачуваність витрат і забезпечення правової стабільності бізнесу.

У таблиці 3.6 представлено структуру оновленої ціннісної пропозиції.

Таблиця 3.6

Структура ціннісної пропозиції юридичної компанії

Компонент	Зміст	Комунікаційний меседж
Функціональна цінність	Професійна експертиза, досвід	«Компетентне вирішення складних питань»
Економічна цінність	Прозоре ціноутворення	«Контроль бюджету та прогнозованість»
Стратегічна цінність	Довгострокове партнерство	«Юридичний радник, інтегрований у ваш бізнес»
Репутаційна цінність	Надійність та етика	«Захист інтересів бізнесу в будь-яких умовах»

Джерело: узагальнено автором на підставі підходів до формування конкурентних переваг [1; 2; 3]

Як видно з таблиці 3.7, ефективна ціннісна пропозиція поєднує професійну компетентність із бізнес-орієнтованим підходом до співпраці.

Для забезпечення цілісності бренду важливо трансформувати ціннісну пропозицію у стратегічне комунікаційне повідомлення, яке узгоджено транслюється через усі канали.

Таблиця 3.7

Структура стратегічного повідомлення бренду

Компонент	Зміст
Ключове повідомлення	«Юридична стабільність для розвитку вашого бізнесу»
Раціональні аргументи	Досвід, експертиза, галузева спеціалізація
Соціальні докази	Кейси, рекомендації, рейтинги
Канали трансляції	Сайт, LinkedIn, конференції

Джерело: сформовано автором

Завершальним елементом стратегії є інтеграція онлайн- та офлайн-комунікацій. Сучасні дослідження у сфері маркетингових комунікацій підкреслюють важливість омніканальної моделі взаємодії, що передбачає узгоджене використання цифрових та традиційних каналів [3; 29]. Для юридичної компанії така інтеграція дозволяє формувати цілісний комунікаційний досвід клієнта.

У таблиці 3.8 систематизовано модель інтеграції каналів комунікації.

Таблиця 3.8

Інтеграція онлайн та офлайн-комунікацій юридичної компанії

Тип комунікації	Інструменти	Функція
Онлайн	Вебсайт, SEO, LinkedIn, email	Залучення та інформування
Офлайн	Конференції, круглі столи, особисті зустрічі	Формування довіри
Комбіновані	Вебінари, гібридні заходи	Розширення аудиторії
CRM-інтеграція	База клієнтів, аналітика	Персоналізація взаємодії

Джерело: сформовано автором з урахуванням концепції інтегрованих маркетингових комунікацій [3; 29]

Реалізація запропонованої стратегії може супроводжуватися певними ризиками, що потребують попереднього врахування (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Ризики реалізації стратегії маркетингових комунікацій

Ризик	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Опір змін з боку партнерів	Уповільнення впровадження	Внутрішні тренінги
Недостатній бюджет	Зниження ефективності	Поетапне впровадження
Низький рівень digital-компетенцій	Помилки у просуванні	Залучення зовнішніх фахівців

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.9 видно, що основні ризики реалізації оновленої стратегії маркетингових комунікацій пов’язані не стільки із зовнішнім середовищем, скільки з внутрішніми організаційними чинниками юридичної компанії. Опір змінам з боку партнерів або керівництва може ускладнити впровадження системних маркетингових рішень, особливо якщо раніше розвиток компанії відбувався переважно за рахунок рекомендацій та особистих контактів. Недостатність бюджету або нерівномірність фінансування маркетингових активностей здатні призвести до фрагментарності реалізації стратегії та зниження її очікуваного ефекту. Водночас дефіцит цифрових компетенцій створює ризик неефективного використання онлайн-каналів та аналітичних інструментів.

Урахування зазначених ризиків та впровадження заходів щодо їх мінімізації дозволяє підвищити керованість процесу стратегічної трансформації маркетингових комунікацій. Таким чином, системний підхід до планування змін має включати не лише розроблення нових інструментів просування, але й управління організаційними та ресурсними аспектами реалізації стратегії.

Таким чином, формування оновленої стратегії маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії повинно передбачати чітке позиціонування, фокусну сегментацію, бізнес-орієнтовану ціннісну пропозицію та омніканальну інтеграцію комунікаційних інструментів. Запропонована модель забезпечує системність взаємодії з клієнтами та створює підґрунтя для підвищення результативності маркетингової діяльності, що буде деталізовано у підрозділах 3.2 та 3.3.

3.2 Удосконалення інструментів маркетингових комунікацій та цифрової присутності юридичної компанії

У сучасних умовах розвитку українського ринку юридичних послуг цифрова присутність перестає бути допоміжним елементом просування й трансформується у стратегічний актив компанії. Середня юридична компанія (30–50 юристів), яка функціонує у B2B-сегменті, потребує системного підходу до розвитку маркетингових інструментів, що поєднує вебресурс, пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, професійні соціальні мережі, PR-діяльність, CRM та аналітику. Відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, усі зазначені інструменти повинні діяти узгоджено та підтримувати єдину ціннісну пропозицію бренду [3; 6; 29].

Удосконалення інструментів маркетингових комунікацій доцільно розглядати як процес поетапної цифрової трансформації, що включає аудит, стратегічне налаштування каналів, регулярну контентну діяльність та впровадження систем аналітики. Етапи реалізації цифрової трансформації маркетингових комунікацій представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Етапи реалізації цифрової трансформації маркетингових комунікацій

Етап	Тривалість	Ключові дії	Очікуваний результат
Аудит поточної системи	1–2 місяці	Аналіз сайту, SEO, соцмереж, джерел лідів	Виявлення слабких місць
Оптимізація вебсайту та SEO	2–4 місяці	Редизайн, структура, технічна оптимізація	Зростання органічного трафіку
Запуск системного контенту	Постійно	Контент-план, аналітика, кейси	Підвищення експертності бренду
Впровадження CRM та автоматизації	3 місяці	Облік лідів, налаштування воронки	Контроль конверсій
Аналітика та коригування	Постійно	Моніторинг KPI, A/B-тестування	Підвищення ефективності

Джерело: сформовано автором на підставі [29; 30]

Як демонструє таблиця 3.10, розвиток цифрових інструментів повинен мати чітку послідовність. Початковий аудит забезпечує діагностику проблем, після чого здійснюється технічне та змістовне вдосконалення каналів.

Головним елементом цифрової присутності є вебсайт як центральна комунікаційна платформа. Сайт юридичної компанії повинен виконувати одночасно іміджеву, інформаційну та конверсійну функції. Відповідно до підходів до цифрового маркетингу, ефективний сайт характеризується зрозумілою структурою, адаптивним дизайном, технічною оптимізацією та якісним професійним контентом [24; 29], продемонстровано у табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оптимізація вебсайту юридичної компанії

Напрям удосконалення	Зміст заходу	KPI
Структура практик	Виокремлення індустрій і кейсів	Зменшення показника відмов
SEO-оптимізація	Ключові запити, технічне SEO	Зростання органічного трафіку
Контентний блок	Аналітика законодавства, кейси	Час перебування на сайті
UX-дизайн	Спрощення форми звернення	Збільшення кількості заявок

Джерело: узагальнено автором на підставі [24; 29]

З таблиці 3.11 видно, що оптимізація вебресурсу безпосередньо пов’язана з поведінковими метриками користувачів, а отже впливає на конверсійні показники.

Наступним системоутворювальним інструментом є контент-маркетинг. У сфері професійних послуг контент виступає доказом експертності та формує довіру до бренду [3; 6]. Контентна стратегія юридичної компанії повинна мати чіткий календар публікацій та орієнтацію на визначені сегменти клієнтів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Структура контент-плану юридичної компанії

Тип контенту	Періодичність	Цільова аудиторія	Канал	KPI
Аналітичні статті	2 рази на місяць	CEO, CFO	Сайт + LinkedIn	Перегляди
Кейси	1 раз на місяць	Корпоративні клієнти	Сайт	Кількість запитів
Галузеві дайджести	1 раз на місяць	Поточні клієнти	Email	Open rate
Вебінари	1 раз на квартал	IT, агро	Онлайн-платформи	Реєстрації

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.12 випливає, що системність контенту дозволяє формувати сталі комунікаційні зв’язки з різними сегментами аудиторії.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток персонального бренду партнерів. У юридичному бізнесі клієнти часто обирають не лише фірму, а конкретного експерта. Активність партнерів у LinkedIn, публічні виступи, експертні коментарі в ЗМІ та авторські колонки підсилюють корпоративний бренд компанії (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розвиток персонального бренду партнерів

Інструмент	Формат	Очікуваний ефект
LinkedIn-публікації	Аналітичні дописи	Підвищення видимості
Публічні виступи	Конференції, вебінари	Формування довіри
Коментарі у ЗМІ	Експертні цитування	Репутаційний капітал
Авторські колонки	Галузеві видання	Підсилення експертності

Джерело: сформовано автором на підставі підходів до професійного брендингу [3]

Наступним елементом удосконалення є впровадження CRM-системи, яка дозволяє трансформувати розрізнені маркетингові активності у вимірювану систему управління взаємовідносинами з клієнтами представлено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Функції CRM у маркетинговій системі юридичної компанії

Функція	Практичне значення
Облік джерел лідів	Визначення ефективних каналів
Контроль стадій угод	Управління конверсіями
Сегментація клієнтів	Персоналізація комунікацій
Аналітичні звіти	Прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на підставі підходів до оцінки маркетингової ефективності [29; 30].

Як видно з таблиці 3.14, CRM виступає основою data-driven управління маркетинговими комунікаціями.

Особливої уваги потребує управління онлайн-репутацією. У професійних послугах довіра клієнтів формується через публічні згадки, рейтинги, кейси та відгуки. Регулярний моніторинг медіапростору, участь у профільних дослідженнях та активна PR-діяльність забезпечують підтримку позитивного інформаційного поля (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Інструменти управління онлайн-репутацією

Інструмент	Канал	KPI
Моніторинг згадок	ЗМІ, соцмережі	Кількість позитивних згадок
Участь у рейтингах	Професійні видання	Позиції у рейтингах
PR-статті	Бізнес-ЗМІ	Охоплення
Публікація кейсів	Сайт	Конверсія в консультації

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.15 видно, що управління репутацією має системний характер та впливає як на іміджеві, так і на поведінкові показники.

Для забезпечення інтегрованості каналів доцільно структурувати їх відповідно до етапів комунікаційної воронки, продемонстровано у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Інструменти маркетингових комунікацій за етапами воронки

Етап	Інструмент	Мета	Метрика
Усвідомлення	SEO, PR, LinkedIn	Залучення уваги	Трафік
Оцінка	Кейси, статті	Формування довіри	Перегляди
Прийняття рішення	Консультація, комерційна пропозиція	Конверсія	% укладених договорів
Утримання	Email, персональні зустрічі	Лояльність	Повторні звернення

Джерело: сформовано автором

З таблиці 3.16 видно, що кожен інструмент виконує визначену функцію та повинен оцінюватися за відповідними показниками.

Таким чином, удосконалення інструментів маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії передбачає поетапну цифрову трансформацію, розвиток вебсайту та SEO, системний контент-маркетинг, активність у LinkedIn, формування персональних брендів партнерів, впровадження CRM та управління онлайн-репутацією. Комплексність та інтегрованість зазначених заходів створюють підґрунтя для формування стабільної клієнтської бази й переходу до економічно обґрунтованої моделі управління маркетинговими інвестиціями, що буде розглянуто у підрозділі 3.3.

3.3 Оцінка ефективності та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація запропонованої стратегії вдосконалення маркетингових комунікацій юридичної компанії потребує не лише організаційного забезпечення, але й комплексного економічного обґрунтування. У сфері професійних послуг маркетинг має довгостроковий характер впливу, оскільки формування довіри, репутації та експертного статусу не дає миттєвого результату, проте визначає стійкість грошових потоків у середньо- та довгостроковій перспективі. Відповідно до підходів до оцінки ефективності маркетингових комунікацій, доцільно застосовувати систему фінансових,

поведінкових та стратегічних показників, що дозволяють комплексно вимірювати результативність інвестицій у просування [29; 30].

У межах даного підрозділу здійснено моделювання економічного ефекту впровадження цифрової трансформації маркетингових комунікацій для умовної середньої юридичної компанії, орієнтованої на B2B-сегмент. Базові припущення є такими: 40 юристів у штаті, 45 млн грн річного доходу, середній річний дохід від одного корпоративного клієнта — 500 тис. грн, середня маржинальність послуг — 40 %, середня тривалість співпраці з клієнтом — 3 роки.

Передусім необхідно визначити обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів. Ураховуючи перелік інструментів, визначених у підрозділі 3.2 (вебсайт, SEO, контент, LinkedIn, CRM, PR, аналітика), сформовано орієнтовний бюджет (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Розрахунок річного маркетингового бюджету

Стаття витрат	Сума, грн
Розробка або редизайн сайту та технічна SEO-оптимізація	300 000
Контент-маркетинг (аналітика, кейси, дизайн)	240 000
LinkedIn-просування та таргетована реклама	180 000
PR-активність, публікації, галузеві події	200 000
Впровадження та підтримка CRM	150 000
Email-маркетинг та автоматизація	80 000
Аналітичні інструменти та моніторинг	100 000
Разом	1 250 000

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.17 видно, що загальний бюджет становить 1,25 млн грн на рік. У відсотковому співвідношенні до річного обороту компанії це складає близько 2,8 %, що можна вважати помірним рівнем витрат на маркетинг у B2B-секторі професійних послуг. Така частка не створює надмірного фінансового навантаження та водночас дозволяє забезпечити системність просування.

Наступним кроком є моделювання лідогенерації та прогнозування приросту клієнтської бази. Припускається, що після впровадження CRM та

оптимізації цифрових каналів середня конверсія лідів у клієнтів становитиме 25 %. Для залучення 28 нових клієнтів на рік необхідно відповідну кількість потенційних звернень. Модель воронки залучення клієнтів продемонстровано у таблиці 3.18

Таблиця 3.18

Модель воронки залучення клієнтів

Показник	Значення
Планова кількість нових клієнтів	28
Конверсія lead → client	25 %
Необхідна кількість лідів	112
Річний бюджет	1 250 000 грн
CPL (вартість ліда)	11 161 грн
CAC (вартість клієнта)	44 643 грн

Джерело: розраховано автором

Аналіз таблиці 3.18 свідчить, що для досягнення запланованого приросту необхідно залучити 112 якісних лідів на рік. Вартість одного ліда становить близько 11 тис. грн, а вартість залучення одного клієнта — 44,6 тис. грн. Для юридичної сфери, де середній чек є високим, такий показник CAC можна вважати економічно прийнятним.

Для обґрунтування довгострокової дохідності маркетингових інвестицій здійснено розрахунок життєвої цінності клієнта (LTV) з урахуванням маржинальності (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Розрахунок LTV та співвідношення LTV/CAC

Показник	Розрахунок	Значення
Річний маржинальний дохід з клієнта	500 000 × 40 %	200 000 грн
LTV (3 роки)	200 000 × 3	600 000 грн
CAC	–	44 643 грн
Співвідношення LTV/CAC	600 000 / 44 643	13,4

Джерело: розраховано автором на підставі додатків А і Б

Співвідношення LTV/CAC на рівні 13,4 свідчить про високу економічну ефективність маркетингових вкладень. Це означає, що довгострокова цінність одного клієнта більш ніж у 13 разів перевищує витрати на його залучення. У

міжнародній практиці показник понад 3 вважається прийнятним, що підкреслює доцільність впровадження запропонованої стратегії.

Для оцінки короткострокового ефекту розраховано ROI за перший рік (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Розрахунок ROI (базовий сценарій)

Показник	Значення
Додаткові клієнти	8
Додатковий валовий дохід	4 000 000 грн
Додатковий маржинальний дохід	1 600 000 грн
Маркетингові інвестиції	1 250 000 грн
ROI	28 %

Джерело: розраховано автором на підставі додатку А

З таблиці 3.20 видно, що навіть у перший рік ROI становить 28 %. З урахуванням трирічного циклу співпраці фактичний економічний ефект є значно вищим, оскільки маркетингові інвестиції мають мультиплікативний вплив.

З метою підвищення достовірності прогнозу здійснено сценарний аналіз, продемонстровано у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21

Сценарний аналіз ефективності

Сценарій	Додаткові клієнти	Маржинальний дохід	ROI
Консервативний	4	800 000 грн	–36 %
Базовий	8	1 600 000 грн	28 %
Оптимістичний	12	2 400 000 грн	92 %

Джерело: розраховано автором

Сценарний аналіз дозволяє оцінити чутливість економічного результату до зміни кількості залучених клієнтів і підтвердити реалістичність фінансового прогнозу. Як видно з таблиці 3.21, за консервативного сценарію (4 клієнти) маржинальний дохід не покриває повністю маркетингові витрати, що зумовлює від’ємний ROI. Водночас з урахуванням довгострокового ефекту співпраці (LTV) інвестиції компенсуються у наступних періодах.

Базовий сценарій (8 клієнтів) забезпечує позитивний фінансовий результат уже в перший рік реалізації заходів і формує прийнятний рівень рентабельності. Оптимістичний сценарій (12 клієнтів) демонструє високий потенціал масштабування стратегії та суттєве зростання прибутковості.

Ключовим є досягнення щонайменше 6–7 нових клієнтів на рік — саме цей рівень відповідає точці беззбитковості маркетингових інвестицій. Таким чином, запропонована стратегія має керований рівень ризику та економічно виправданий потенціал зростання.

Таблиця 3.22

Розрахунок точки беззбитковості

Показник	Значення
Маркетинговий бюджет	1 250 000 грн
Маржинальний дохід з 1 клієнта	200 000 грн
Необхідна кількість клієнтів	6–7

Джерело: розраховано автором

Точка беззбитковості досягається при залученні 6–7 нових клієнтів, що є реалістичним для середньої юридичної компанії за умови активної цифрової присутності.

Окрім фінансових результатів, важливо врахувати нематеріальні ефекти маркетингової трансформації (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Нематеріальні ефекти впровадження стратегії

Ефект	Стратегічне значення
Підвищення впізнаваності	Зростання частки ринку
Зміцнення репутації	Довгострокова стабільність доходів
Підвищення довіри	Зниження цінової чутливості
Систематизація клієнтської бази	Керованість процесів

Джерело: сформовано автором

Нематеріальні результати безпосередньо впливають на стійкість бізнесу та його здатність адаптуватися до конкурентного середовища.

Водночас економічний прогноз супроводжується ризиками, що потребують врахування (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

Ризики економічного прогнозу

Ризик	Вплив	Заходи мінімізації
Низька конверсія	Зменшення доходів	Оптимізація воронки
Зростання витрат	Перевищення бюджету	Постійний контроль
Економічна нестабільність	Зниження попиту	Диверсифікація сегментів
Посилення конкуренції	Зниження маржі	Спеціалізація

Джерело: сформовано автором

Завершальним етапом є інтегральна оцінка ефективності (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Інтегрована модель оцінки ефективності

Рівень	Показники	Критерій
Комунікаційний	Трафік, охоплення	+40 %
Поведінковий	Ліди, конверсія	≥25 %
Фінансовий	ROI, LTV/CAC	>3
Стратегічний	Частка повторних клієнтів	≥70 %

Джерело: сформовано автором

Проведене економічне обґрунтування підтверджує, що інвестиції у системне вдосконалення маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії є фінансово доцільними, стратегічно виправданими та такими, що забезпечують довгостроковий мультиплікативний ефект. Розрахунки засвідчили, що навіть за помірного маркетингового бюджету на рівні близько 3 % річного обороту компанії можливо досягти істотного приросту клієнтської бази, збільшення маржинального доходу та підвищення рентабельності бізнесу.

Отримані показники свідчать, що вартість залучення одного клієнта (CAC) є суттєво нижчою за його довгострокову цінність (LTV), а співвідношення LTV/CAC у понад 10 разів перевищує мінімально прийнятний рівень. Це означає, що стратегія комунікацій не лише окупається, але й створює значний економічний резерв для масштабування бізнесу. Досягнення точки беззбитковості при залученні 6–7 нових клієнтів демонструє реалістичність впровадження заходів навіть за консервативного сценарію розвитку подій.

Сценарний аналіз додатково підтверджує, що ризики маркетингових інвестицій є керованими. У разі консервативного розвитку ситуації інвестиції

можуть мати відкладений ефект, проте за базового й оптимістичного сценаріїв вони забезпечують позитивну динаміку доходів уже в перший рік реалізації стратегії. Важливо підкреслити, що у сфері юридичних послуг основний економічний результат формується не за рахунок одноразових контрактів, а через довгострокові відносини з клієнтами. Саме тому оцінка ефективності маркетингових комунікацій повинна здійснюватися у горизонті кількох років із урахуванням повторних звернень та зростання середнього чека.

Окрім фінансових результатів, запропоновані заходи мають суттєвий стратегічний ефект. Розвиток цифрової присутності, впровадження CRM, систематизація воронки продажів і формування експертного контенту підвищують керованість бізнес-процесів, зменшують залежність від випадкових рекомендацій та персональних контактів, а також сприяють переходу до моделі прогнозованого зростання. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції на ринку юридичних послуг і посилення ролі digital-каналів у B2B-середовищі.

Маркетингові комунікації у сучасній юридичній компанії перетворюються з допоміжної функції на повноцінний інструмент стратегічного управління розвитком бізнесу. Їх ефективність вимірюється не лише охопленнями чи впізнаваністю, а здатністю генерувати стабільний потік якісних лідів, трансформувати їх у довгострокових клієнтів та забезпечувати зростання прибутковості компанії.

Комплексний підхід, що поєднує бюджетне планування, фінансові розрахунки, систему KPI та управління ризиками, створює методичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Отже, реалізація запропонованої стратегії маркетингових комунікацій є економічно доцільною, управлінськи обґрунтованою та здатною забезпечити юридичній компанії стійку конкурентну позицію в середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У результаті опрацювання рекомендацій щодо вдосконалення стратегії маркетингових комунікацій для середньої юридичної компанії обґрунтовано

необхідність переходу від фрагментарних дій до системної моделі управління комунікаціями, що базується на чіткому позиціонуванні, фокусній сегментації B2B-клієнтів, формуванні релевантної ціннісної пропозиції та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів. Запропонована логіка стратегічних рішень дозволяє узгодити комунікаційні цілі з бізнес-цілями компанії, підвищити впізнаваність, забезпечити прогнозованість залучення клієнтів і створити основу для масштабування у вибраних нішах за рахунок узгоджених меседжів та керованої комунікаційної архітектури.

Розвиток інструментів маркетингових комунікацій і цифрової присутності визначено як практичний механізм реалізації оновленої стратегії, у межах якого ключову роль відіграють вебсайт як центральна платформа, SEO та контент-маркетинг як джерело довіри й експертності, LinkedIn-комунікації та персональний бренд партнерів як канал роботи з B2B-аудиторією, а також PR та управління онлайн-репутацією як інфраструктура репутаційного капіталу. Впровадження CRM і аналітики забезпечує перехід до data-driven підходу, де кожен канал має конкретну функцію у воронці залучення та вимірюється релевантними показниками, що підвищує керованість маркетингу, зменшує залежність від рекомендацій і сприяє стабілізації потоку якісних звернень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило доцільність маркетингових інвестицій за умови їх системного впровадження та контролю результативності через KPI, оскільки розрахунки демонструють реалістичну досяжність точки беззбитковості, прийнятні параметри вартості залучення клієнта та значний потенціал довгострокової цінності клієнтських відносин. Сценарний підхід додатково показує керованість ризику та залежність фінансового результату від кількості нових клієнтів, а інтегрована модель оцінки дозволяє поєднувати комунікаційні, поведінкові, фінансові та стратегічні індикатори в єдиній системі контролю. У підсумку запропонований комплекс рішень формує практичну основу для переходу юридичної компанії

до моделі прогнозованого зростання, де маркетингові комунікації виступають інструментом не лише просування, а й стратегічного розвитку бізнесу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади маркетингових комунікацій та окреслено їх специфіку в юридичній сфері. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що маркетингові комунікації слід розглядати не лише як складову елементу «просування» у концепції 4P, а як комплексну систему взаємодії підприємства з різними аудиторіями через всі точки контакту. Такий підхід є більш релевантним сучасним умовам ведення бізнесу, коли продукт, ціна, дистрибуція, репутація, цінності та управлінські рішення також виконують комунікативну функцію.

Проаналізовано основні класифікації маркетингових комунікацій — за ознаками комунікаційного процесу та за поділом на ATL і BTL-інструменти. Встановлено, що вибір інструментарію залежить від цілей підприємства, специфіки ринку, бюджету, часових горизонтах реалізації та характеристик цільової аудиторії. Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інтегровані маркетингові комунікації, що передбачають узгоджене використання різних каналів для формування єдиного позиціонування та послідовного клієнтського досвіду.

Розкрито сутність основних інструментів маркетингових комунікацій — зв’язків з громадськістю, реклами, інтернет-маркетингу, стимулювання збуту, прямого маркетингу, особистого продажу, спонсорства та доброчинної діяльності. Визначено, що ефективність кожного з інструментів може бути виміряна через систему кількісних і якісних показників, серед яких KPI, метрики залучення, конверсії, рентабельність маркетингових інвестицій, а також довгострокові репутаційні та поведінкові ефекти. Особливу увагу приділено багаторівневим моделям оцінки ефективності, зокрема концепції Input–Output–Outcome–Impact, що дає змогу комплексно аналізувати як ресурсну складову, так і стратегічний вплив комунікацій на розвиток бізнесу.

Дослідження специфіки юридичної сфери показало, що маркетингові комунікації на ринку юридичних послуг мають низку унікальних особливостей.

Юридична послуга є нематеріальною, її якість невіддільна від професійної компетентності юриста, а процес надання супроводжується високим рівнем конфіденційності. Відсутність фіксованого ціноутворення, складність вимірювання результату, гетерогенність послуг та домінування репутаційного чинника формують особливу модель взаємодії з клієнтами. У таких умовах маркетингові комунікації виконують передусім функцію формування довіри, експертності та довготривалих відносин, а не агресивного стимулювання збуту.

Еволюція юридичного маркетингу — від повного заперечення до формування професійних департаментів і спеціалізованого консалтингу — засвідчує поступову трансформацію юридичного бізнесу в напрямі більшої клієнтоорієнтованості та конкурентності. Сучасні юридичні фірми дедалі частіше інтегрують маркетинг у стратегічне управління, розглядаючи його як інструмент довгострокового розвитку, посилення позиціонування та забезпечення стійкої присутності на ринку.

Теоретичний аналіз підтверджує, що маркетингові комунікації є невід'ємною складовою стратегічного управління юридичною компанією. Їх системність, комплексність і вимірюваність виступають передумовою формування конкурентних переваг, підвищення репутаційного капіталу та зміцнення довіри з боку клієнтів і інших стейкхолдерів. Отримані теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого емпіричного аналізу маркетингових комунікацій українських юридичних компаній та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Проведене аналітичне дослідження дозволило комплексно проаналізувати сучасний стан та трансформацію ринку юридичних послуг України, а також обґрунтувати необхідність стратегічного удосконалення маркетингових комунікацій юридичних компаній в умовах зростаючої конкуренції та цифровізації бізнес-середовища.

За результатами аналізу встановлено, що український ринок юридичних послуг характеризується стабільним притоком нових суб'єктів господарювання, високою регіональною концентрацією у великих містах,

насамперед у Києві, а також значною кадровою насиченістю. Позитивне співвідношення новостворених та ліквідованих компаній свідчить про відносну інвестиційну привабливість галузі, водночас посилюючи конкуренцію, особливо в сегменті середніх та малих фірм. Структурна неоднорідність ринку, поєднання фул-сервісних компаній, бутікових практик та legaltech-моделей формує складне конкурентне середовище, у якому конкурентні переваги дедалі більше визначаються не лише експертизою, а й ефективністю комунікаційної політики.

Аналіз трендів 2019–2024 років показав, що ринок зазнав суттєвої трансформації під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Змінилася структура попиту на юридичні послуги, посилилася роль практик комплаєнсу, кримінально-правового захисту бізнесу, міжнародного арбітражу, реструктуризації та супроводу релокації. Зростання частки IT-сектора та енергетики у клієнтській структурі підтверджує тенденцію до технологізації економіки та підвищення ролі цифрових галузей. У цих умовах маркетингові комунікації стають одним із ключових чинників забезпечення видимості, довіри та стабільності клієнтських потоків.

Порівняльний аналіз маркетингових комунікацій провідних юридичних компаній різних моделей дозволив виявити принципові відмінності у підходах до просування. Фул-сервісні компанії зосереджують комунікаційну діяльність навколо репутаційної інфраструктури — рейтингів, PR, професійних подій та галузевої експертизи. Натомість бутик-формати та legaltech-платформи активно використовують цифрові канали, контент-маркетинг, омніканальність та продуктову логіку залучення клієнтів. Така диференціація підтверджує, що модель маркетингових комунікацій має бути безпосередньо пов’язана з бізнес-архітектурою компанії та її цільовою аудиторією.

Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій засвідчила необхідність поєднання комунікаційних, поведінкових, фінансових та стратегічних показників. Визначено, що для юридичного бізнесу, де цикл прийняття рішення є тривалим, а довіра відіграє вирішальну роль, оцінювання

результативності має здійснюватися з урахуванням довгострокової цінності клієнта. Інтегральна оцінка та SWOT-аналіз підтвердили, що найбільш адаптивними до сучасних умов є моделі, які поєднують репутаційну стабільність із цифровою інноваційністю та системною аналітикою.

На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації щодо формування оновленої стратегії маркетингових комунікацій середньої юридичної компанії. Запропонована модель передбачає чітке позиціонування, галузеву спеціалізацію, сегментацію B2B-клієнтів, формування бізнес-орієнтованої ціннісної пропозиції та інтеграцію онлайн- й офлайн-інструментів просування. Особливий акцент зроблено на цифровій трансформації комунікацій: оптимізації вебсайту, розвитку SEO, системному контент-маркетингу, активності у професійних соціальних мережах, розвитку персональних брендів партнерів та впровадженні CRM-системи як основи data-driven управління.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх фінансову доцільність. Розрахунки показали, що за умови маркетингового бюджету на рівні близько 3 % річного обороту компанії можливе досягнення позитивного фінансового результату вже у перший рік реалізації стратегії. Показник співвідношення LTV/CAC свідчить про суттєве перевищення довгострокової цінності клієнта над витратами на його залучення, що формує значний потенціал для масштабування бізнесу. Сценарний аналіз та розрахунок точки беззбитковості доводять, що ризики маркетингових інвестицій є керованими та обґрунтованими з позиції стратегічного розвитку.

Загалом результати дослідження підтверджують, що маркетингові комунікації в юридичній сфері набувають статусу стратегічного інструменту управління конкурентоспроможністю. У сучасних умовах саме здатність компанії системно формувати довіру, демонструвати експертність, підтримувати постійний цифровий контакт із цільовими аудиторіями та вимірювати ефективність власних дій визначає її стійкість і потенціал зростання. Таким чином, інтегрована, аналітично обґрунтована та економічно

виважена модель маркетингових комунікацій є необхідною передумовою довгострокового розвитку юридичної компанії на конкурентному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16-e. Harlow : Pearson, 2021. URL: https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html (дата звернення: 15.12.2025)
2. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Bloomsbury Academic, 2012. URL: https://www.bloomsbury.com/uk/marketdriven-management-9781350305236/ (дата звернення: 15.12.2025)
3. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В. та ін. Маркетингові комунікації : підручник / за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : «Факт», 2020. URL: https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/347491691_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_pidrucnik/links/5ff5ef4d92851c13fef16125/MARKETINGOVI-KOMUNIKACII-pidrucnik.pdf (дата звернення: 16.12.2025)
4. Pickton D., Broderick A. *Integrated Marketing Communications*. 2-e. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2005.
5. Kitchen P. J. Integrated marketing communication // Wiley Encyclopedia of Management. 2010. DOI: https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001
6. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4-e. Chichester : Wiley, 2016.
7. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985. Vol.49(4), pp.41-50. DOI: https://doi.org/10.2307/125143
8. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 9-e. Hoboken : Wiley, 2021.
9. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol.58(3), pp. 20-38. DOI: https://doi.org/10.1177/002224299405800302

10. Akerlof G. A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. The Quarterly Journal of Economics. 2017. Vol. 84(3), pp.488-50. DOI: https://doi.org/10.2307/1879431
11. Spence M. Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics. 2018. Vol. 87(3), pp. 355-374. DOI: https://doi.org/10.2307/1882010
12. Яременко С. С., Савченко В. О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. *Академічний огляд*. 2017. №2(47). С. 65-72. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/2/8.pdf (дата звернення: 17.12.2025)
13. Шевченко Л. С. Використання концепції маркетингу в сфері надання юридичних послуг. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Shevchenko.pdf (дата звернення: 17.12.2025)
14. Janiszewski C., Prokopec S. D. The influence of marketing communications on consumer perceptions: A theoretical framework. *Journal of Service Research*. 2020. Vol. 23(3). pp. 245-261. DOI: https://doi.org/10.1177/1094670520904872
15. Мірошниченко А. В., Зозульов О. В., Гавриш Ю. О. Особливості формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. №1. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17488702
16. Геселева Н. В., Подольна В. В., Слободяник В. О. Огляд ринку юридичних послуг в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економіка і вища освіта*. 2015. № 6 (93). С. 75-80. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789 29–45 (дата звернення: 18.12.2025)
17. Miroshnychenko A., Zozulov O. Marketing mix models for legal services. Marketing of Innovations. *Innovations in Marketing* (2024). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024). Bielsko-Biala: WSEH, 2024. pp. 60-63. URL: https://wseh.pl/en/publications/marketinginnovations-innovations-marketing-2024.html (дата звернення: 18.12.2025)

18. Hadfield G. K. Legal Markets. *Journal of Economic Literature.* 2020. Vol. 60. No. 4. pp. 1264-1315. DOI: https://doi.org/10.1257/jel20201330
19. Sherr A. The Market for Legal Services for the Dictionary of Law and Economics (Palgrave). 1997. URL: https://www.researchgate.net/publication/228189274_The_Market_for_Legal_Services_for_the_Dictionary_of_Law_and_Economics_Palgrave (дата звернення: 18.12.2025)
20. Manea G.G., Tescasiu B. Marketing Elements in the Field of Legal Services. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V Economic Sciences.* 2023. №16(65), pp. 17-22. DOI: https://doi.org/10.31926/but.es.2023.16.65.1.2
21. Thomas A., Darroch J., Galvin W. Marketing and service orientation of New Zealand law firms. *Marketing Intelligence & Planning*. 2011. Vol. 19, № 2. pp. 103-111. DOI: https://doi.org/10.1108/02634500110385345
22. Ndubisi N. O., Nataraajan R., Lai J. Customer perception and response to ethical norms in legal service marketing. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67. pp. 369-377. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.001
23. Rogers J. Digital Marketing in the Legal Profession. *Law, Technology and Humans*. 2023. URL: https://lthj.qut.edu.au/article/download/2828/1387 (дата звернення: 25.12.2025)
24. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2014. Vol. 8, № 4. pp. 269-293. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013
25. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34(1). pp. 22-45. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006
26. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. pp. 69-96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

27. Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler D. D. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18. pp. 38-52. DOI: https://doi.org/10.1002/dir.10073
28. Бутко Н.В. Комунікативні елементи в системі маркетингу суб'єктів підприємництва. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 203-207. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/33.pdf (дата звернення: 30.12.2025)
29. Філатов І. Як просувати юридичні послуги в регіоні. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/191115_yak-prosuvati-yuridichn-poslugi-vregon (дата звернення: 31.12.2025)
30. DINANTA Marketing. *Маркетинг юридичних фірм та адвокатських об'єднань*. URL: https://dinanta.com/blog/law-firm-marketing (дата звернення: 31.12.2025)
31. Травянко В. Маркетологи та юристи: як взаємодіяти, щоб досягти синергії. *Юридична газета.* URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/marketologi-ta-yuristi-yak-vzaemodiyati-shchob-dosyagti-sinergiyi.html (дата звернення: 04.01.2026)
32. Лилик І. В. Метрики ефективності маркетингових комунікацій: сучасні підходи до вимірювання результативності. *Маркетинг в Україні*. 2020. №3. С. 12-19. URL: https://uam.in.ua/upload/iblock/ (дата звернення: 04.01.2026)
33. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Оцінювання ефективності маркетингових комунікацій підприємства в цифровому середовищі. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 93-101. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/148/143 (дата звернення: 06.01.2026)
34. Куденко Н. В., Бондаренко О. С. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. №

3(168). С. 25-30. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/168_25-30.pdf (дата звернення: 06.01.2026)

35. Ілляшенко С. М. Маркетингові комунікації підприємства: оцінювання ефективності та управління результативністю. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 16-25. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/journals/2011/4/16-25 (дата звернення: 08.01.2026)
36. Manea G.-G., Tescașiu B. Identifying and measuring the importance of the lawyer's personal brand elements - a quantitative research. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. pp. 314-329. DOI: https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0032
37. GoLaw : офіційний вебсайт. URL: https://golaw.ua (дата звернення: 01.02.2026).
38. Integrites : офіційний вебсайт. URL: https://integrites.com (дата звернення: 01.02.2026).
39. Baker McKenzie : офіційний вебсайт. URL: https://www.bakermckenzie.com (дата звернення: 01.02.2026).
40. Axon Partners : офіційний вебсайт. URL: https://axon.partners (дата звернення: 01.02.2026).
41. Legal Nodes : офіційний вебсайт. URL: https://legalnodes.com (дата звернення: 01.02.2026).
42. Рейтинг юридичних компаній. *Forbes Україна*. 2024. URL: https://forbes.ua (дата звернення: 01.02.2026).
43. Ринок юридичних послуг 2024. *Інтерфакс-Україна*. 2024. URL: https://interfax.com.ua (дата звернення: 01.02.2026).
44. Лідери ринку юридичних компаній 2024. *Юридична газета*. 2024. URL: https://yur-gazeta.com (дата звернення: 01.02.2026).
45. Тренди маркетингових комунікацій 2024. *MMR*. 2024. URL: https://mmr.ua (дата звернення: 01.02.2026).

46. KPI медіакампаній. MixDigital. 2023. URL: https://mixdigital.agency (дата звернення: 01.02.2026).
47. Вимірювання ефективності зовнішньої реклами. Prime Group. 2024. URL: https://prime-group.com.ua (дата звернення: 01.02.2026).
48. Маркетингові стратегії підприємств. *Business Inform*. 2023. URL: https://www.business-inform.net (дата звернення: 01.02.2026).
49. Ковальчук С. В., Ілляшенко С. М. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. С. 45–52. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.02.2026).
50. Бойко М. Г., Тарасюк Г. М. Комунікаційна стратегія підприємства в умовах цифровізації. *Агросвіт*. 2022. № 18. С. 32–38. URL: https://www.agrosvit.info (дата звернення: 01.02.2026).
51. Маркетингові підходи до управління. *Економічний часопис-XXI*. 2022. URL: http://soskin.info/ea (дата звернення: 01.02.2026).
52. Маркетингові інновації. *Вісник КНЕУ*. 2024. № 4. URL: https://ir.kneu.edu.ua (дата звернення: 01.02.2026).
53. *Journal of Marketing*. 2024. Vol. 88. URL: https://journals.sagepub.com (дата звернення: 01.02.2026).
54. *Journal of Marketing Research*. 2023. Vol. 60. URL: https://journals.sagepub.com (дата звернення: 01.02.2026).
55. *European Journal of Marketing*. 2023. URL: https://www.emerald.com (дата звернення: 01.02.2026).
56. Marketing Insights. *Harvard Business Review*. 2024. URL: https://hbr.org (дата звернення: 01.02.2026).
57. The State of Marketing 2025. McKinsey & Company. 2025. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 01.02.2026).
58. Global Consumer Insights Survey 2024. PwC. 2024. URL: https://www.pwc.com (дата звернення: 01.02.2026).
59. Marketing Technology Survey 2025. Gartner. 2025. URL: https://www.gartner.com (дата звернення: 01.02.2026).

60. Digital Advertising Report 2025. Statista. 2025. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 01.02.2026).
61. Global Marketing Index 2025. WARC. 2025. URL: https://www.warc.com (дата звернення: 01.02.2026).
62. Legal Market Report 2024. International Bar Association. 2024. URL: https://www.ibanet.org (дата звернення: 01.02.2026).
63. Europe Guide 2025. Chambers & Partners. 2025. URL: https://chambers.com (дата звернення: 01.02.2026).
64. Europe 2025. Legal 500. 2025. URL: https://www.legal500.com (дата звернення: 01.02.2026).
65. Legal Trends Report 2024. Clio. 2024. URL: https://www.clio.com (дата звернення: 01.02.2026).
66. State of the Legal Market 2025. Thomson Reuters. 2025. URL: https://www.thomsonreuters.com (дата звернення: 01.02.2026).

ДОДАТОК А

Методика комплексної оцінки ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії

Комплексна оцінка ефективності маркетингових комунікацій юридичної компанії базується на інтеграції чотирьох груп показників: комунікаційних, поведінкових, фінансових і стратегічних. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокові результати із довгостроковим впливом на конкурентоспроможність.

1. Структура показників

Комунікаційні показники (К1):

– охоплення аудиторії;

– кількість згадок у ЗМІ;

– трафік на сайт;

– engagement rate.

Поведінкові показники (К2):

– кількість лідів;

– конверсія в консультацію;

– конверсія в контракт;

– коефіцієнт повторних звернень.

Фінансові показники (К3):

– CAC;

– LTV;

– ROI;

– приріст виручки.

Стратегічні показники (К4):

– позиції в рейтингах;

– рівень впізнаваності;

– частка повторних клієнтів;

– експертна присутність у професійному середовищі.

2. Формування інтегрального індексу

Кожній групі показників надається ваговий коефіцієнт:

$w1 = 0,25$

$w2 = 0,30$

$w3 = 0,30$

$w4 = 0,15$

Інтегральний індекс ефективності (Ie) визначається за формулою:

$Ie = (K1 \times w1) + (K2 \times w2) + (K3 \times w3) + (K4 \times w4)$

Шкала інтерпретації:

$Ie < 0,6$ — низька ефективність

$0,6 \leq Ie < 0,8$ — середня ефективність

$Ie \geq 0,8$ — висока ефективність

ДОДАТОК Б

Розрахунок показників CAC, LTV, ROI та точки беззбитковості

1. Вартість залучення клієнта (CAC):

   CAC = Загальні маркетингові витрати / Кількість нових клієнтів

   Приклад:

   1 250 000 грн / 8 клієнтів = 156 250 грн

2. Довічна цінність клієнта (LTV):

   LTV = Середній річний дохід × Середня тривалість співпраці × Маржинальність

   LTV = 400 000 × 3 × 0,5 = 600 000 грн

3. Співвідношення LTV/CAC:

   600 000 / 156 250 = 3,84 (>3 — ефективна модель)

4. ROI:

   ROI = (Додатковий прибуток – Витрати) / Витрати × 100%

   Базовий сценарій:

   (1 600 000 – 1 250 000) / 1 250 000 × 100% = 28%

5. Точка беззбитковості:

   Break-even = Загальні витрати / Маржинальний дохід з одного клієнта

   1 250 000 / 200 000 = 6,25 ≈ 7 клієнтів

ДОДАТОК В

Модель Customer Journey для юридичної компанії (B2B)

Етап 1 — Awareness

Інструменти: PR, SEO, LinkedIn, рейтинги

KPI: охоплення, трафік, згадки

Етап 2 — Consideration

Інструменти: кейси, вебінари, консультації

KPI: ліди, запити, конверсія в зустріч

Етап 3 — Decision

Інструменти: персональна презентація, комерційна пропозиція

KPI: коефіцієнт укладення контракту

Етап 4 — Retention

Інструменти: CRM, email, персональний супровід

KPI: повторні контракти, retention rate

Етап 5 — Advocacy

Інструменти: рекомендації, кейс-публікації

KPI: кількість referral-клієнтів

ДОДАТОК Г

Розширений PEST-аналіз ринку юридичних послуг

Political:

– регулювання адвокатської діяльності

– судова реформа

– воєнний стан

Economic:

– інвестиційна активність

– валютні ризики

– динаміка ВВП

Social:

– міграція кадрів

– зміна довіри до юридичної професії

Technological:

– впровадження LegalTech

– використання AI в аналізі контрактів

– цифровізація судових процесів

ДОДАТОК Д

SWOT-матриця удосконаленої стратегії

Сильні сторони:

– експертність

– сильний бренд партнерів

Слабкі сторони:

– відсутність CRM

– фрагментарна аналітика

Можливості:

– цифровізація

– розвиток міжнародних практик

Загрози:

– висока конкуренція

– ціновий демпінг

SO-стратегія: розвиток digital-лідерства

WO-стратегія: впровадження CRM

ST-стратегія: посилення експертного позиціонування

WT-стратегія: оптимізація витрат

ДОДАТОК Е

Контент-план на 3 місяці

Місяць 1:

– 4 експертні статті

– 2 PR-публікації

– 1 вебінар

Місяць 2:

– 4 LinkedIn-пости партнерів

– кейс-аналіз

– email-розсилка

Місяць 3:

– галузевий аналітичний звіт

– публікація у рейтингу

– 1 публічний виступ

ДОДАТОК Ж

Структура CRM-системи

Сегментація:

– корпоративні клієнти

– міжнародні компанії

– стартапи

Статуси:

– New Lead

– Qualified

– Proposal

– Contract

– Retained

ДОДАТОК З

Розширений сценарний аналіз

Консервативний:

4 клієнти → ROI –36%

Базовий:

8 клієнтів → ROI 28%

Оптимістичний:

12 клієнтів → ROI 92%

Критична точка — 7 клієнтів.