

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 11, 2021 | 25.11.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.83)

УДК 339.138

*Ю. Т. Савченко,
к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2760-1757*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

*Yu. Savchenko
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics,
Lviv Polytechnic National University Ukraine, Lviv*

FEATURES OF THE MARKETING MEASURES USE FOR THE DIFFERENTIATION OF LEGAL BUSINESS ENTERPRISES IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM

На ринку юридичних послуг України в умовах жорсткої конкуренції існує пошук інноваційних ідей, освоєння нових юридичних практик, нішева спеціалізація. Встановлено, що в умовах мінливого зовнішнього середовища підприємствам, які надають юридичні послуги, для залучення нових споживачів та утримання існуючих, а також досягнення маркетингових цілей в системі управління маркетингом, важливо диференціювати себе серед конкурентів. Аналіз вторинної маркетингової інформації щодо розвитку українського ринку юридичних послуг дозволив виявити основні тенденції, які відкривають нові можливості для диференціації підприємств юридичного бізнесу. Виявлено, що зростає популярність надання юридичних послуг в українській ІТ-галузі та у сфері юридичної підтримки стартапів. Епідемія коронавірусу сприяла поширенню інновацій, віртуального офісу, дистанційного обслуговування клієнтів. Наведено переваги запровадження Legaltech продуктів. Важливе значення в юридичному бізнесі набули цінності, етика та репутація юридичного підприємства, імідж його персоналу, які уособлюють в собі відчуття безпеки для споживачів при вирішенні їх проблем. Виділено маркетингові інструменти і заходи, які допомагають підприємствам юридичного бізнесу диференціювати себе в конкурентному середовищі.

In the market of Ukraine legal services in conditions of fierce competition there is a search for innovative ideas, development of new legal practices, niche specialization. The best results in a competitive environment are achieved by those legal businesses that create more value than competitors, which reflects the difference between the services of the company and its competitors, namely the strength of the image and personal brands of legal partners. It is important for law firms to convey the system of values and principles of work to clients, to build a loyalty system. It is established that in a changing environment, companies that provide legal

services, to attract new customers and retain existing ones, as well as to achieve marketing goals in the marketing management system, it is important to differentiate themselves among competitors.

The analysis of secondary marketing information on the development of the legal services Ukrainian market revealed the main trends that open new opportunities for differentiation of legal enterprises, namely accelerating the process of using lawyers for remote services, the use of IT technologies in legal products. The Ukrainian market is characterized by a tendency to exceed the supply of legal services over existing demand. Given the state of the economy and financial difficulties, advice on bankruptcy proceedings, debt restructuring, and the resolution of criminal disputes is gaining popularity. It was found that the popularity of legal services in the Ukrainian IT industry and in the field of legal support for startups is growing. The coronavirus epidemic contributed to the spread of innovation, virtual office, remote customer service. Businesses operating in the legal services market and planning to use virtual work as a means of differentiating themselves from competitors should take care of software security. The advantages of introducing Legaltech products are given. Values, ethics and reputation of a legal enterprise, the image of its staff, which embody a sense of security for consumers in solving their problems, have become important in the legal business. Marketing tools and measures that help legal businesses to differentiate themselves in a competitive environment are highlighted.

Ключові слова: маркетингові заходи; ринок юридичних послуг; диференціація; конкуренція; потреби споживачів.

Key words: marketing activities; legal services market; differentiation; competition; consumer needs.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Мінливе маркетингове середовище робить актуальною проблему управління маркетингом підприємств юридичного бізнесу. Розвиток правової культури населення і бізнесу спонукають юридичні компанії використовувати маркетинг для вивчення реальних потреб, мотивів споживачів, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Щоб стати успішними на ринку юридичних послуг, підприємства повинні передусім визначити маркетингові цілі. Саме цілі, які ставлять перед собою юридичні підприємства, будуть визначати сутність управління маркетингом. Основною ціллю у діяльності підприємств юридичного ринку є диференціація серед конкурентів, що досягається використанням маркетингових заходів з врахуванням особливостей юридичного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Особливості використання маркетингових заходів підприємствами, які надають юридичні послуги, розглянуто у [1, с. 71-72]. Авторами було виділено деякі специфічні характеристики юридичного ринку, проблеми позиціонування юридичних компаній, досліджено необхідні атрибути сайту для юристів. Специфічні властивості маркетингу юридичних послуг висвітлили Шевченко Л.С., Макуха С.М., Марченко О.С., Вовк І.А., Овсієнко О.В. [2, с. 71-79, 3, 4, 5 с. 128-131], подано етапи еволюції юридичного маркетингу в Україні, досліджено практичні проблеми менеджменту і маркетингу в юридичній сфері. У [6, с. 71-79] розглянуто суб'єкти конкуренції та їх взаємодію на ринку юридичних послуг з врахуванням конкурентних переваг. Проблеми формування регіональних ринків юридичних послуг, а також дослідження специфічних ознак, характеристик і критеріїв цих послуг висвітлюються у [7, с. 310-320, 8, с. 256-262]. Однак, доцільно дослідити, як використовувались маркетингові інструменти підприємствами юридичного бізнесу під час пандемії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувавши наукові публікації, було виявлено, що мало уваги приділяється саме диференціації підприємств, які надають юридичні послуги, серед їх конкурентів. Тому у статті поставлено завдання проаналізувати ринок юридичних послуг України в умовах пандемії, дослідити маркетингові інструменти і заходи, які допомагають підприємствам юридичного бізнесу диференціювати себе в кокурентному середовищі з врахуванням особливостей діяльності на ринку юридичних послуг в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Динамічні зміни умов ринку та законодавства змушують юридичні підприємства, задля стабільного розвитку, збільшення ринкової частки, позитивного іміджу, правильно оцінювати реальні потреби, фактори ринку та мотиви споживачів.

Ринок юридичних послуг характеризується високою конкуренцією, тому важливо правильно розвивати бізнес, а це залежить від вміння реагувати на нові тренди, тобто надавати ті послуги, які є актуальні сьогодні і, таким чином, залучати нових клієнтів та втримувати уже існуючих.

Для забезпечення органічного зростання юридичного підприємства в довгостроковій перспективі, диверсифікації послуг та відповідності попиту, важливою і необхідною складовою маркетингової діяльності є створення нових практик. Це дозволяє вивчати нові ринки і бути конкурентоспроможними, а також актуалізує вузьку спеціалізацію юристів.

Сьогодні популярними є практики, які стосуються податкового права, інтелектуальної власності, міжнародного податкового планування. Враховуючи стан економіки та фінансові труднощі, популярність набирають консультації, що стосуються процедури банкрутства, реструктуризації боргів, вирішення кримінальних спорів. Перспективним також є такий сегмент ринку як сільське господарство, оскільки він завжди був привабливим для інвесторів.

Високою увагою користуються енергетичний сектор, банківський сектор, ринок телекомунікацій та харчова промисловість. У найближчому майбутньому очікується, що лідером ринку юридичних послуг стане практика в українській IT-галузі. На ринку юридичних послуг склалася ще одна цікава тенденція - це юридична підтримка стартапів [9]. В таблиці 1 наведено думки провідних спеціалістів українського ринку юридичних послуг щодо найпопулярніших практик 2020 року та у перспективі.

В таблиці 1 згадуються такі аббревіатури як M&A та Legaltech, отож їх варто пояснити. M&A - злиття і поглинання - це процеси, які стосуються об'єднання капіталу (бізнесу). Legaltech - інформаційно-технологічне обслуговування професійної юридичної діяльності та споживачів з використанням інформаційних технологій. У 2020 році юридичні компанії відкривали такі нові практики як медицина, екоправо, енергетика, відносини з владними структурами (GR), податкове право.

Таблиця 1.
Думки експертів українського ринку юридичних послуг щодо найпопулярніших практик 2020 року та у перспективі

| Експерт українського ринку юридичних послуг | Про тенденції | Популярні практики |
|---|--|--|
| Ернест Грамацький, президент АФ «Грамацький і партнери» | Характерною тенденцією ринку юридичних послуг України та світу є зростання попиту на комплексні послуги із супроводу проєктів. Окрім того, юристи активно застосовують Legaltech. | Практика корпоративного права та M&A, а також податкове право, юридичні послуги в галузях фінансового та банківського права, стрімке зростання практики земельного права. |
| Сергій Гришко, партнер Redcliffe Partners | Для українського ринку є притаманною тенденція щодо перевищення пропозиції юридичних послуг над наявним попитом. Щодо окремих ніш юридичного ринку, то відчувається брак пропозиції юридичних послуг високої якості. | На першому місці серед запитувань клієнтів знаходиться корпоративна практика. Зріс попит на практику у сфері енергетики та природних ресурсів. Традиційно стабільними залишились практики у банківській сфері та вирішенні спорів. |
| Євгеній Дейнеко, керуючий партнер EVERLEGAL | Можна виділити такі тенденції: - діджиталізація процесу надання послуг; - персоналізація послуг; - використання IT-рішень під час комунікації (особливо в контексті практики M&A). | Найбільшою популярністю користується практика податкового права. Затребуваною є практика трудового права (юридичний супровід звільнення топ-менеджменту та вирішення трудових конфліктів). Не знижується попит на практики вирішення спорів. Стабільним попитом характеризується практика M&A. |
| Михайло Ілляшев, керуючий партнер «Ілляшев та Партнери» | Очікується масштабне кредитування промисловості, що вплине на економіку України та створить нові можливості для українського юридичного бізнесу. | У 2020 році посилилися позиції практики кримінального права та захисту бізнесу. Зростає популярність юридичних послуг у сфері митного права та зовнішньоекономічної діяльності. |

Джерело: адаптовано на основі [10]

Наслідки епідемії коронавірусу вплинули на ринок юридичних послуг і з точки зору впровадження інновацій. Багато юридичних компаній почали серйозно задумуватись над запровадженням Legaltech продуктів, віртуального офісу, дистанційного обслуговування клієнтів.

В Україні у 2016 році розпочався активний розвиток Legaltech. Це стало альтернативою звернень до професіоналів ринку юридичних послуг, тобто кожен українець може вирішити багато питань сфери юриспруденції онлайн, використовуючи нові технології (рис. 1).

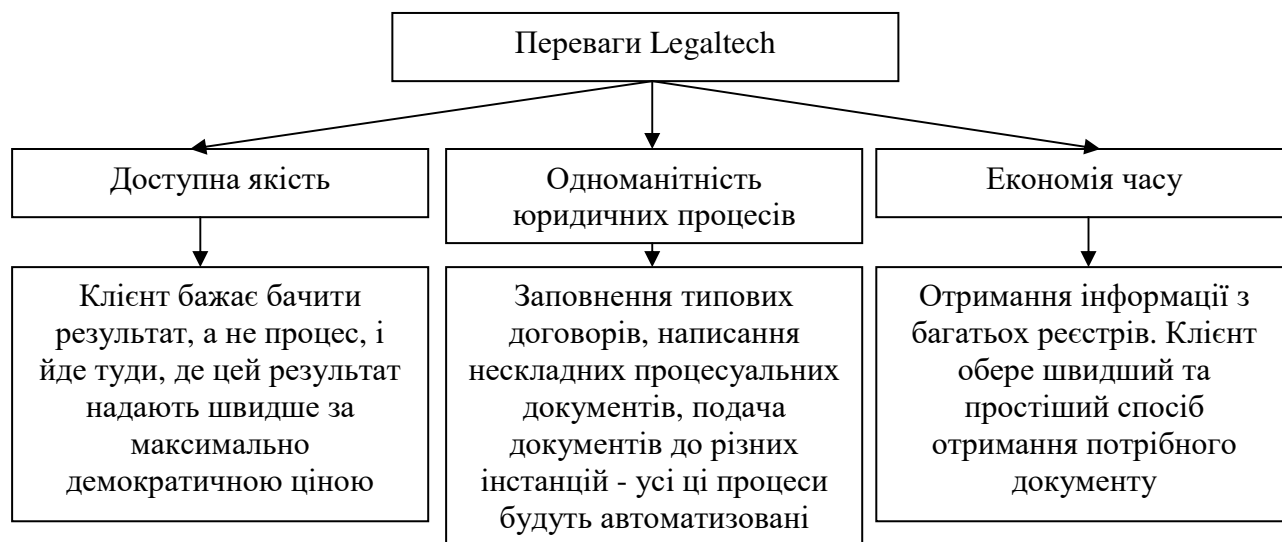


Рис. 1. Переваги Legaltech як інновації на ринку юридичних послуг
Джерело: адаптовано на основі [11]

Слід зауважити, що на світовому ринку юридичних послуг частка Legaltech займає лише 5%. Для прикладу, ринок юридичних послуг США становить понад 450 млрд. дол. і 5% - це 22,5 млрд. дол. тобто це значна сума. Український ринок юридичних послуг - це 700 млн. дол., тобто 5% буде лише 25 млн. дол. Але фахівцями прогнозується впровадження інноваційних технологій на рівні 18-20%. Зазначимо, що віддалена робота у світі користується популярністю (її частка складає 69%). Повний робочий день знаходиться на рівні 25% [12]. Для України цей тренд теж стає актуальним.

Суб'єкти українського ринку юридичних послуг активно освоюють онлайн-середовище. Під час пандемії підприємства, які надають юридичні послуги, змушені були проводити онлайн-консультації для клієнтів. Результати опитування підприємств, що надають юридичні послуги щодо онлайн-консультацій клієнтів та програмного забезпечення цих консультацій подано в таблиці 2.

Таблиця 2.
Реакція клієнтів на ринку юридичних послуг України на онлайн-консультації під час пандемії

| Опитування | Результат |
|--|--|
| Онлайн-консультації: реакція клієнтів | 38% респондентів відповіли, що клієнти були задоволені, хоча деякі питання вимагали особистих зустрічей |
| | 21% респондентів відповіли, що клієнти повністю вирішили усі проблеми без особистих зустрічей |
| | 21% респондентів відповіли, що клієнти погодились у такій формі вирішити свої питання тільки на період карантину |
| | 20% респондентів консультували клієнтів в офісі з дотриманням соціальної дистанції |
| Онлайн-консультації: програмне забезпечення, яке використовують на українському ринку юридичних послуг | 44% респондентів використовують ZOOM |
| | 41% респондентів використовують Telegram |
| | 20% респондентів використовують Viber |
| | 14% респондентів використовують Whatsapp |
| | 13% респондентів використовують Skype |
| | 5% респондентів використовують власний софт |

Джерело: [12]

Отже, 59% респондентів змогли задовільнити потреби своїх клієнтів онлайн-консультаціями. Щодо месенджерів, які використовують українські юристи, то їх не можна назвати безпечними. Тому підприємствам, які діють на ринку юридичних послуг і в подальшому планують використовувати віртуальну роботу як засіб своєї диференціації серед конкурентів, слід подбати про програмне забезпечення цього напрямку діяльності.

Зазначимо, що до пандемії українські юристи надавали перевагу офлайн-консультаціям, обґрунтовуючи це наявністю великої інформаційної бази, яка супроводжує вирішення проблем клієнтів. Але

сучасні умови діяльності дали змогу підприємствам оцінити певні вигоди, які виникли при використанні віртуальної роботи [12]:

- менші витрати, пов'язані з відсутністю потреби орендувати офісне приміщення, а також ведення безпаперового діловодства;
- автоматизація всіх процесів підвищує ефективність діяльності;
- немає потреби наймати постійний персонал, ефективніше використовувати зовнішній підряд;
- з'являється більша свобода дій в результаті щезання географічних бар'єрів;
- гнучкий підхід до вибору місця та часу праці;
- можливість використовувати більшу кількість юристів-професіоналів;
- змога пропонувати клієнтам докризовий рівень юридичних послуг, але з меншими витратами.

За 2020 рік дохід компаній українського ринку юридичних послуг зменшився на 8% [13]. При цьому, такі практики як захист бізнесу, судова практика, податковий консалтинг показали зростання доходу. Поглиблення спеціалізації та нішева унікальність наданих юридичних послуг сприяють диференціації підприємства серед конкурентів.

Світові тенденції розвитку ринку юридичних послуг вказують на зростання інвестицій в юридичний маркетинг. Дослідження, які провели в США компанії Legal Marketing Association та Bloomberg Law показали, що 41% підприємств юридичного бізнесу визнали ефективною інвестицією збільшення маркетингових бюджетів та зростання маркетингового персоналу. 63% підприємств і надалі готові вкладати кошти у розвиток маркетингу в юридичній сфері [14]. Також змінилася роль маркетологів. Сьогодні їхня діяльність спрямована на вивчення потреб клієнтів та активну участь у плануванні діяльності юридичних компаній.

Маркетологи, котрі працюють у юридичній сфері, свої зусилля спрямовують на залучення нових клієнтів та втримання існуючих. Слід враховувати, що залучення нового потенційного споживача юридичних послуг є у 4-6 разів дорожче, ніж утримання існуючого споживача [15]. На рис. 2 наведено основні тенденції розвитку українського ринку юридичних послуг.

Особливого сенсу в юридичному бізнесі набули цінності, етика та репутація суб'єктів ринку юридичних послуг з боку пропозиції. Великі компанії, які хочуть скористатися юридичними послугами, цікавляться підходами до роботи, цінностями, корпоративною культурою, вирішенням конфліктних ситуацій, системою контролю за якістю послуг.



Рис. 2. Тенденції розвитку українського ринку юридичних послуг

Джерело: адаптовано на основі [14, 16]

Дослідження українського ринку юридичних послуг показало, що відбувається диференціація та поглиблюється спеціалізація в юридичній практиці. Диференціація є різновидом конкурентної стратегії

підприємств. На ринку юридичних послуг України в умовах жорсткої конкурентної боротьби актуальним є пошук позитивних відмінностей діяльності підприємств, тобто тої цінності (корисності), яку отримують споживачі, звернувшись до юридичних компаній для вирішення своїх проблем.

Для підприємств юридичного бізнесу важливо використовувати інструменти диференціації іміджу та персоналу. Саме імідж юридичної компанії та її персонал є тими важливими джерелами переваг, які тісно взаємопов'язані, що є особливістю юридичного маркетингу. Важливим маркетинговим інструментом реалізації цих напрямів диференціації є персональні бренди юридичних партнерів, які підсилюють корпоративний бренд юридичної компанії та її репутацію на ринку юридичних послуг. Прикладом застосування цього маркетингового інструменту є використання імен юристів-засновників у назві компанії (наведемо відомі українські юридичні компанії Ілляшев і партнери, Горецький і партнери, Шкробець і партнери, Грамацький і партнери, Дубинський і Ошарова та ін.).

Для підвищення впізнаваності корпоративного бренду та персональних брендів юристів використовується такий маркетинговий інструмент як публікації юристів у юридичній пресі або на сайтах юридичних компаній. Ще одним маркетинговим інструментом є проведення юристами вебінарів, на яких даються рішення певних проблем потенційних клієнтів, показується експертність юристів, створюється лояльна аудиторія, запускається «сарафанне радіо», ознайомлюється потенційних клієнтів із діяльністю юридичної компанії. Важливу роль щодо впевненості споживачів та довіри до юридичної компанії відіграють також національні та міжнародні рейтинги.

До маркетингових інструментів диференціації іміджу у юридичному бізнесі належать такі як: 1) просування в соціальних мережах, які стали невід'ємною частиною вільного та робочого часу; 2) просування на платформі You Tube за допомогою відео-контенту, що є джерелом інформації; 3) просування у пошукових системах, оскільки у сучасному світі час і комфорт мають високу цінність, тому юридичні компанії повинні намагатись займати високі позиції у пошуковій видачі; 4) просування на мапах і маркетплейсах сприяє залученню цільової аудиторії; 5) відгуки в Google впливають на репутацію юридичної компанії, тому слід відслідковувати негативні відгуки, аналізувати їх та виправляти допущені помилки.

Диференціювати такий товар як юридичні послуги за якістю складно, оскільки якість юридичних послуг є суб'єктивним поняттям. На ринку юридичних послуг клієнти сумніваються щодо рівня вирішення їх проблем. Тому першочерговим завданням юридичних компаній є донесення до клієнта цінності послуг, а вже потім високу якість послуг. Якщо юридична компанія зуміє диференціювати юридичні послуги за якістю, то оплата вартості послуг для клієнтів буде мати другорядне значення. На диференціацію юридичних послуг за якістю значний вплив має процес взаємодії юриста і споживача цих послуг, а також мотиви, інтереси та цілі, які ставить споживач. Саме індивідуальний підхід при взаємодії юриста зі споживачем дозволяє диференціювати юридичні послуги компанії серед конкурентів. Отже, професіоналізм і знання юриста мають важливе значення при наданні юридичної послуги і безпосередньо впливають на диференціацію. Щодо маркетингових інструментів, то важливо використовувати заходи стимулювання юристів, наприклад, можливість скористатися програмами підвищення кваліфікації або зміна статусу висококваліфікованого юриста на статус партнера, важливо використовувати грошову форму мотивації юристів відповідно до результатів їх професійної діяльності.

Сервісна диференціація юридичних компаній реалізується за рахунок створення комфортніших, ніж у конкурентів, умов співпраці. У сучасному конкурентному середовищі для цього використовуються інновації для надання онлайн-послуг, налаштування онлайн-консультацій, створення на сайті юридичної компанії онлайн-чату, спілкування в соціальних мережах, месенджерах чи по e-mail.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз українського ринку юридичних послуг показав, що його специфічною тенденцією є два напрями щодо діяльності і розвитку юридичних підприємств. Перший напрям полягає в тому, що юридичні підприємства спеціалізуються на 2-3 практиках. Другий напрям успішності юридичних підприємств полягає у наданні широкого асортименту послуг, об'єднанні цих послуг в юридичні продукти, а також у вмінні розуміти бізнес свого клієнта і швидко та неординарно підлаштовувати юридичні послуги під конкретний проект. Маркетологи, які працюють на ринку юридичних послуг, повинні враховувати специфіку юридичного маркетингу, диференціюючи підприємство серед його конкурентів. Зміна потреб споживачів, вплив пандемії та поява нових віртуальних технологій на ринку юридичних послуг визначили актуальність щодо пошуку маркетингових інструментів, які будуть сприяти створенню позитивних відмінностей ринкової діяльності юридичного підприємства. Глобалізація, зовнішньоекономічна ситуація, інновації, зміни законодавства України сприяють виникненню нових юридичних послуг та трансформації уже існуючих, що теж відкриває перед юридичними підприємствами нові можливості для диференціації. Аналіз вторинної маркетингової інформації свідчить про те, що особливо важливою є диференціація юридичного підприємства серед конкурентів у сферах іміджу та персоналу. Для споживачів юридичних послуг важливим є відчуття безпеки. Тому юридичним підприємствам важливо донести систему цінностей і принципи роботи до клієнтів, що теж можна використати для диференціації серед конкурентів. Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані із пошуком взаємозв'язків диференціації та позиціонування в системі управління маркетингом підприємств ринку юридичних послуг України та пошуку позитивних відмінностей юридичного підприємства порівняно з його конкурентами.

Список літератури.

1. Яременко С.С., Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. Академічний огляд. 2017. № 2 (47). С. 65-74.
2. Шевченко Л.С. Використання концепції маркетингу в сфері надання юридичних послуг. Економічна теорія та право. 2016. № 2 (25). С. 67-79.
3. Шевченко Л.С., Макуха С.М., Марченко О.С. та ін. Юридична фірма: пошук моделі ефективного менеджменту: наук.-практ. вид. Х.: Право, 2014. 204 с.
4. Шевченко Л.С., Макуха С.М., Марченко О.С., Вовк І.А., Овсієнко О.В. Менеджмент юридичної фірми: конспект лекцій. Х.: НУ «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2013. – 135 с. URL: <http://library.nulau.org.ua> (дата звернення 29.09.2021).
5. Шевченко Л. С. Ринок юридичних послуг: особливості сегментування. Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives : Int. Sci.-Pract. Conf., Conf. Proceedings, April 12–13th, 2018. – Poznan, Poland, 2018. – P. 128–131. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/15819> (дата звернення 02.10.2021).
6. Михальчишин Н.Л., Сенів Л.А. Сутність прояву конкуренції на ринку юридичних послуг. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Випуск 1 (52). С. 237-244.
7. Хошуляк О.О. Особливості функціонування регіонального ринку юридичних послуг в контексті метрополізації. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2013. Вип. 2(100) С. 310-320 URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20132\(100\)/sep20132\(100\)_310_KhokhulyakOO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20132(100)/sep20132(100)_310_KhokhulyakOO.pdf) (дата звернення 04.10.2021)
8. Школа І.М., Хошуляк О.О. Ознаки юридичної послуги як об'єкта комерційної діяльності. Вісн. Чернів. торг.-екон. ун-ту. 2012. № 2. С. 256-262. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v2/NV-2012-v2_41.pdf (дата звернення 05.10.2021).
9. Зоря А. Ринок юрпослуг 2017: найбільш затребувані практики в Україні URL: <https://radako.com.ua/news/rinok-yurposlug-2017-naybilsh-zatrebuvani-praktiki-v-ukrayini> (дата звернення 14.10.2021).
10. Трішичева А. Старі труднощі та нові можливості: ринок юридичних послуг 2019/2020. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/stari-trudnoshchi-ta-novi-mozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html> (дата звернення 14.10.2021).
11. Слепченко К. Legaltech в Україні. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/legal-tech-in-ukraine/> (дата звернення 13.10.2021).
12. Віртуальне обличчя ринку юридичних послуг: про зміни та перспективи. URL: <https://sk.ua/uk/publications-uk/online-robotat/> (дата звернення 06.10.2021)
13. Осмоловська О. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній-2020. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy2020-.html> (дата звернення 16.10.2021)
14. Лященко А. ТОП-5 глобальних трендів в юридичному бізнесі, що позначились на Україні URL: <https://colares.ua/ua/news/top-5-globalnih-trendiv-v-yuridichnomu-biznesi--shco-poznachilis-na-ukrayini> (дата звернення 12.10.2021).
15. Трішичева А. М - означає Маркетинг. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/m-oznachae-marketing.html> (дата звернення 16.10.2021)
16. Охрімчук Т. Юридичний ринок 2020: підсумки, тренди, очікування. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/200402_yuridichniy-rinok-2020-pdsumki-trendi-ochkuvannya (дата звернення 11.10.2021)

References.

1. Yaremenko, S.S. and Savchenko, V.O. (2017), “Specifics of legal services marketing”, *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (47), pp. 65-74.
2. Shevchenko, L.S. (2016), “Using the concept of marketing in the provision of legal services”, *Ekonomichna teoriia ta pravo*, vol. 2 (25), pp. 67-79.
3. Shevchenko, L.S. Makukha, S.M. Marchenko, O.S. and others (2014), *Yurydychna firma: poshuk modeli efektyvnoho menedzhmentu: nauk.-prakt. vyd.* [Law firm: search for a model of effective management: scientific and practical publication], Pravo, Kharkiv, P. 204.
4. Shevchenko, L.S. Makukha, S.M. Marchenko, O.S. Vovk, I.A. and Ovsienko, O.V. (2013), *Menedzhment yurydychnoi firmy: konspekt lektsii* [Management of a law firm: lecture notes], NU «Yuryd. akad. Ukrainy im. Yaroslava Mudroho», Kharkiv, P. 135, available at: <http://library.nulau.org.ua> (Accessed 29 Sept 2021).
5. Shevchenko, L. S. (2018), “Legal services market: features of segmentation”, Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives: Int. Sci.-Pract. Conf., Conf. Proceedings, April 12–13th, 2018. - Poznan, Poland, pp. 128–131, available at: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/15819> (Accessed 02 Oct 2021).
6. Mykhalchyshyn, N.L. and Seniv, L.A. (2014), “The essence of competition in the market of legal services”, *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 1 (52), pp. 237-244.

7. Khokhuliak, O.O. (2013), "Features of the functioning of the regional market of legal services in the context of metropolization", *Sots.-ek. problemy suchas. periodu Ukrainy*, vol. 2(100), pp. 310-320, available at: [http://ird.gov.ua/sep/sep20132\(100\)/sep20132\(100\)_310_KhokhulyakOO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20132(100)/sep20132(100)_310_KhokhulyakOO.pdf) (Accessed 04 Oct 2021).
8. Shkola, I.M. and Khokhuliak, O.O. (2012), "Signs of legal service as an object of commercial activity", *Visn. Cherniv. torh.-ekon. un-tu*, vol. 2, pp. 256-262. available at: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2012/v2/NV-2012-v2_41.pdf (Accessed 05 Oct 2021)..
9. Zoria, A. "Legal Services Market 2017: the most popular practices in Ukraine", available at: <https://radako.com.ua/news/rinok-yurposlug-2017-naybilsh-zatrebuvani-praktiki-v-ukrayini> (Accessed 14 Oct 2021).
10. Trishycheva, A. "Old difficulties and new opportunities: the market of legal services 2019/2020", available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/stari-trudnoshchi-ta-novi-mozhливosti-rinok-yuridichnih-poslug-20192020.html> (Accessed 14 Oct 2021).
11. Slepchenko, K. "Legaltech in Ukraine", available at: <https://www.businesslaw.org.ua/legal-tech-in-ukraine/> (Accessed 13 Oct 2021).
12. The virtual face of the legal services market: about changes and prospects, available at: <https://sk.ua/uk/publications-uk/online-robotat/> (Accessed 06 Oct 2021).
13. Osmolovska, O. "Market leaders. Rating of law firms-2020", available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy2020-.html> (Accessed 16 Oct 2021).
14. Liashchenko, A. "TOP-5 global trends in the legal business that have affected Ukraine", available at: <https://colares.ua/ua/news/top-5-globalnih-trendiv-v-yuridichnomu-biznesi--shco-poznachilis-na-ukrayini> (Accessed 12 Oct 2021).
15. Trishycheva, A. "M - means Marketing", available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/m-oznachae-marketing.html> (Accessed 16 Oct 2021).
16. Okhrimchuk, T. "Legal market 2020: results, trends, expectations", available at: https://jurliga.ligazakon.net/news/200402_yuridichniy-rinok-2020-pdsumki-trendi-ochkuvannya (Accessed 11 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 09.11.2021 р.