



Маркетинг

УДК 339.138

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17488702>

**Особливості формування маркетингової стратегії на ринку юридичних
послуг**

Мірошниченко Анастасія Володимирівна

маркетолог, юрист юридичної фірми GOLAW

<https://orcid.org/0009-0002-0221-9607>

Зозульов Олександр Вікторович

кандидат економічних наук, професор,

професор кафедри промислового маркетингу,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

Гавриш Юлія Олегівна

доктор філософії з економіки, доцент,

доцент кафедри промислового маркетингу

Національний технічний університет України «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9825-2393>

Прийнято: 14.09.2025 | Опубліковано: 30.09.2025

Анотація: Стаття присвячена комплексному дослідженню особливостей формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг в умовах посилення конкуренції та глобалізації правового обслуговування. У роботі



проаналізовано специфічні характеристики юридичної послуги як товару, що суттєво відрізняється від матеріальних товарів своєю нематеріальністю, невіддільністю від виконавця, мінливістю якості та неможливістю зберігання. Досліджено різні моделі комплексу маркетингу на ринку послуг, зокрема традиційну модель 4P, розширену модель 7P, спеціалізовану модель 12P для юридичних послуг, клієнтоорієнтовану модель SIVA (Solution, Information, Value, Access), інноваційну модель 3A-3E (Experience, Exchange, Evangelism, Attention, Accessibility, Advocacy) та модель, що враховує специфіку надання юридичних послуг 3A-3E (Actuality, Affectability, Assurance, Ethics, Essentiality, Entering). Особлива увага приділена адаптації зазначених моделей до специфіки роботи з іноземними компаніями. Розроблено структурно-логічну схему формування маркетингової стратегії на юридичному ринку для іноземних компаній, що включає шість послідовних етапів: стратегічний аналіз, цілепокладання, стратегічне планування, тактичне планування, імплементацію та контроль з коригуванням. Результати дослідження мають практичне значення для юридичних фірм, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку правових послуг.

Ключові слова: маркетингова стратегія, юридичні послуги, модель 3E-3A, модель 3A-3A, модель SIVA, іноземні компанії, міжнародний ринок, правове обслуговування, клієнтський досвід.

Features of formation of marketing strategies for the legal services market

Miroshnichenko Anastasiia Volodymyrivna

Marketer, Lawyer at GOLAW Law Firm

<https://orcid.org/0009-0002-0221-9607>



Zozulov Oleksandr Viktorovich

PhD in Economics, Professor,

Professor at the Department of Industrial Marketing,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

Havrysh Yuliia Olehivna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Industrial Marketing,

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",

Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9825-2393>

Annotation. The article is devoted to a comprehensive study of the peculiarities of marketing strategy formation in the legal services market in the context of intensifying competition and globalisation of legal services. The paper analyses the specific characteristics of legal services as a commodity that differs significantly from tangible goods in terms of its intangibility, inseparability from the provider, variability in quality and impossibility of storage. Various models of the marketing mix in the services market have been studied, including the traditional 4P model, the extended 7P model, the specialised 12P model for legal services, the customer-oriented SIVA (Solution, Information, Value, Access), the innovative 3A-3E model (Experience, Exchange, Evangelism, Attention, Accessibility, Advocacy), and a model that takes into account the specifics of providing legal services 3A-3E (Actuality, Affectability, Assurance, Ethics, Essentiality, Entering). Particular attention is paid to adapting these models to the specifics of working with foreign companies. A structural-logical scheme for forming a marketing strategy in the legal market for foreign companies has been developed, which includes six consecutive stages: strategic analysis, goal setting,



strategic planning, tactical planning, implementation, and control with adjustment. The results of the study are of practical importance for law firms seeking to increase their competitiveness in the international legal services market.

Keywords: marketing strategy, legal services, 3E-3A model, 3A-3A model, SIVA model, foreign companies, international market, legal services, customer experience.

Постановка проблеми. Сучасний ринок юридичних послуг характеризується динамічними змінами, зростаючою конкуренцією та підвищенням вимог клієнтів до якості та ефективності правового обслуговування. Глобалізація економічних процесів призвела до появи великої кількості іноземних компаній, які потребують професійного правового супроводу своєї діяльності в різних юрисдикціях. Це створює як нові можливості, так і виклики для національних юридичних фірм.

Традиційні підходи до маркетингу, що добре працюють для матеріальних товарів, виявляються малоефективними при просуванні юридичних послуг через їхню специфічну природу. Нематеріальність юридичних послуг, їх невіддільність від виконавця, мінливість якості та неможливість зберігання вимагають особливих маркетингових рішень.

Проблема ускладнюється при роботі з іноземними клієнтами, які мають різні правові традиції, культурні особливості ведення бізнесу та специфічні очікування щодо правового обслуговування. Іноземні компанії часто потребують не просто юридичних консультацій, а комплексного супроводу, що включає культурну адаптацію, мовну підтримку та глибоке розуміння міжнародного контексту їхньої діяльності.

Цифрова трансформація економіки створює додаткові виклики та можливості для маркетингу юридичних послуг. З'являються нові канали комунікації з клієнтами, інноваційні форми надання послуг та сучасні методи оцінки їх якості. Юридичним фірмам необхідно адаптуватися до цих змін,



розвивати цифрові компетенції та впроваджувати інноваційні маркетингові технології.

Особливої актуальності набуває питання формування довгострокових відносин з клієнтами та створення лояльності до бренду юридичної фірми. У сфері професійних послуг репутація та довіра є ключовими факторами успіху, що вимагає системного підходу до репутаційного менеджменту та клієнтського сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи маркетингу послуг заклали такі видатні вчені, як К. Гренрос (С. Grönroos), який розробив концепцію інтерактивного маркетингу та визначив ключові характеристики послуг. Його праці стали фундаментом для розуміння специфіки маркетингу в сервісній економіці [2, 3]. Значний внесок у дослідження маркетингу професійних послуг зробили Ф. Котлер (Р. Kotler) та К. Лавлок (С. Lovelock), які адаптували класичні маркетингові концепції до потреб інтелектуальних та консультаційних послуг. Їхні роботи демонструють, як традиційні маркетингові інструменти можуть бути модифіковані для ефективного просування нематеріальних послуг [1], [6]. Дослідження маркетингу юридичних послуг розвивалися в роботах Д. Майстера (D. Maister), який проаналізував особливості взаємодії між професійними консультантами та клієнтами [4, 5]. Його концепція "довірчого радника" (англ. trusted advisor) стала основою для багатьох подальших досліджень у сфері маркетингу правових послуг. Л. Харт (L. Hart) [7] та інші дослідники зосередилися на етичних аспектах маркетингу юридичних послуг, що є особливо важливим у контексті професійних стандартів та обмежень на рекламу правових консультацій у багатьох юрисдикціях.

У сфері міжнародного маркетингу послуг важливими є праці Дж. Йохансона (J. Johanson) та П. Нільсена (Р. Nielsen), які досліджували процеси інтернаціоналізації сервісних компаній [8], [9]. Їхні дослідження показують, як культурні відмінності впливають на стратегії виходу на зарубіжні ринки.



Сучасні дослідження маркетингу юридичних послуг зосереджуються на цифрових технологіях та онлайн-просуванні. А. Пассон (A. Passon) [10] та інші автори аналізують вплив соціальних мереж, контент-маркетингу та пошукової оптимізації на ефективність маркетингових кампаній юридичних фірм [22].

В українській науковій літературі питання маркетингу юридичних послуг досліджували Попова Ю.М. [11], Гребень І., Геселева Н. В, Подольна В. В., Слободяник В. О. [12], Мазур Н.А, Ніколашин А.О. [13], які аналізували особливості розвитку вітчизняного ринку правових послуг

Останніми роками з'явилися дослідження, присвячені використанню цифрового маркетингу, штучного інтелекту та автоматизації в маркетингу юридичних послуг [20, 23, 24, 25]. Ці роботи показують, як технологічні інновації можуть підвищити ефективність клієнтського сервісу та персоналізації пропозицій. Значний інтерес викликають дослідження поведінки споживачів юридичних послуг, зокрема факторів, що впливають на вибір юридичної фірми, процесів цифровізації юридичних послуг [21]. Ці роботи демонструють важливість репутації, рекомендацій та попереднього досвіду у прийнятті рішень клієнтами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері маркетингу послуг, залишається низка невирішених питань, особливо актуальних для маркетингу юридичних послуг для іноземних компаній. По-перше, недостатньо розроблені інтегровані моделі маркетингу, що поєднували б традиційні та цифрові інструменти просування юридичних послуг. Існуючі моделі часто розглядають окремо онлайн та офлайн канали, не враховуючи їх синергетичного ефекту.

По-друге, малодослідженими залишаються особливості застосування емоційного маркетингу в сфері юридичних послуг. Традиційно правове обслуговування розглядається як раціональна послуга, але сучасні дослідження показують важливість емоційного зв'язку між клієнтом та юридичною фірмою. По-третє, потребує подальшого вивчення питання персоналізації маркетингових



комунікацій у сфері юридичних послуг. Кожна юридична ситуація є унікальною, що вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта, особливо при роботі з іноземними компаніями. По-четверте, недостатньо розроблені методи оцінки ефективності маркетингових заходів у довгостроковій перспективі. Результати юридичного обслуговування часто проявляються через тривалий час, що ускладнює оцінку ROI маркетингових інвестицій. По-п'яте, бракує комплексних досліджень впливу культурних факторів на маркетингові стратегії юридичних фірм. Робота з іноземними клієнтами вимагає глибокого розуміння їхніх культурних особливостей та бізнес-традицій. По-шосте, малодослідженим залишається питання формування екосистеми партнерств у сфері юридичних послуг. Сучасні клієнти часто потребують комплексного обслуговування, що включає не тільки правові, але й бухгалтерські, консалтингові та інші послуги.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка комплексного підходу до формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг з особливим акцентом на роботі з іноземними компаніями та впровадженні інноваційної моделі 3Е3А.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати особливості юридичної послуги як товару та визначити їх вплив на формування маркетингових стратегій;
- дослідити існуючі моделі комплексу маркетингу на ринку послуг та оцінити їх застосовність для юридичних фірм;
- розробити адаптовану модель SIVA для ринку юридичних послуг з урахуванням специфіки роботи з іноземними компаніями;
- представити та обґрунтувати інноваційну модель 3Е-3А як ключовий інструмент сучасного маркетингу юридичних послуг;
- створити структурно-логічну схему формування маркетингової стратегії на юридичному ринку для іноземних компаній;
- визначити практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих моделей та методів;



- оцінити перспективи розвитку маркетингу юридичних послуг в умовах цифрової трансформації та глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Юридична послуга має унікальні характеристики, що принципово відрізняють її від матеріальних товарів та створюють особливі виклики для маркетингової діяльності. Розуміння цих особливостей є фундаментальним для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Нематеріальність юридичних послуг означає, що клієнт не може фізично оцінити якість послуги до її отримання. На відміну від товарів, які можна побачити, доторкнутися або протестувати, юридичні послуги існують у вигляді консультацій, документів, представництва та інших інтелектуальних продуктів. Це створює проблему довіри та вимагає особливих підходів до презентації послуг потенційним клієнтам. Для подолання цієї проблеми юридичні фірми використовують різноманітні маркетингові інструменти: портфоліо успішних справ, клієнтські відгуки, професійні сертифікати та нагороди, публікації в спеціалізованих виданнях. Особливо важливим є створення відчутних елементів послуги через високоякісні приміщення офісу, професійно оформлену документацію, сучасні технологічні рішення.

Невіддільність від виконавця особливо виражена у сфері юридичних послуг, оскільки якість обслуговування напряду залежить від професіоналізму, досвіду, особистих якостей та репутації конкретного юриста. Клієнти часто вибирають не юридичну фірму загалом, а конкретного спеціаліста, що ускладнює завдання корпоративного брендингу та масштабування бізнесу. Ця особливість вимагає від юридичних фірм особливої уваги до персонального брендингу своїх співробітників, інвестицій у професійний розвиток та створення систем передачі знань між поколіннями юристів. Важливим є також розробка корпоративних стандартів обслуговування, що забезпечують однаковий рівень якості незалежно від конкретного виконавця.



Мінливість якості юридичних послуг пов'язана з тим, що навіть найдосвідченіші спеціалісти можуть демонструвати різний рівень ефективності в залежності від складності справи, власного стану, робочого навантаження, специфіки правової проблеми. Для іноземних клієнтів ця проблема ускладнюється необхідністю роботи в незнайомій правовій системі та з різними культурними контекстами. Управління якістю юридичних послуг вимагає впровадження системних підходів: стандартизації процедур, регулярного навчання персоналу, системи внутрішнього контролю, зворотного зв'язку від клієнтів. Особливо важливим є створення системи знань про різні правові системи та культурні особливості міжнародних клієнтів.

Неможливість зберігання означає, що юридичні послуги не можна накопичувати або резервувати на майбутнє. Робочий час юриста, не використаний сьогодні, втрачається назавжди, що створює особливі виклики для планування завантаженості та ціноутворення. Це вимагає ефективного управління попитом та гнучких підходів до планування ресурсів.

Високий рівень персоналізації необхідний через унікальність кожної правової ситуації. Стандартні рішення рідко підходять для юридичних проблем, що вимагає індивідуального підходу до кожного клієнта. Це особливо актуально при роботі з іноземними компаніями, які мають специфічні потреби та очікування.

Довгостроковий характер результатів означає, що ефект від юридичних послуг може проявлятися протягом місяців або років. Це ускладнює оцінку якості послуг та вимагає особливих підходів до побудови довгострокових відносин з клієнтами.

Високий рівень конфіденційності створює обмеження для маркетингових комунікацій, оскільки багато успішних кейсів неможливо використовувати в рекламних цілях через етичні та правові обмеження. Це вимагає творчих підходів до презентації досягнень та компетенцій фірми.



Правове регулювання реклами в багатьох юрисдикціях створює додаткові обмеження для маркетингових заходів. Професійні етичні кодекси можуть забороняти або обмежувати певні види реклами, що вимагає ретельного вивчення регулятивного середовища.

Моделі комплексу маркетингу на ринку послуг

Традиційна модель маркетинг-міксу 4P (Product, Price, Place, Promotion), розроблена Дж. Маккарті [14] та введена в широкий обіг Ф. Котлером для товарних ринків, виявилася недостатньою для ефективного маркетингу послуг через їх специфічні характеристики [26]. Це призвело до появи розширених моделей, що краще враховують особливості сервісної діяльності.

Модель 7P для послуг. Розширена модель 7P (Bernard H. Booms и Mary J. Bitner, 1981 р.) доповнює традиційну модель трьома ключовими елементами, що є критично важливими для послуг [15]:

- People (Люди) - включає всіх співробітників, що беруть участь у наданні послуг, від рецепціоністів до партнерів фірми. У юридичних послугах цей елемент має особливе значення через високий рівень персоналізації та довіри. Кваліфікація, професіоналізм, комунікативні навички та особисті якості співробітників напряду впливають на сприйняття якості послуг клієнтами.
- Process (Процес) - охоплює всі процедури, механізми та послідовності дій при наданні послуг. Для юридичних фірм це включає процеси прийому клієнтів, аналізу правових питань, підготовки документів, комунікації з клієнтами та іншими сторонами. Стандартизація процесів особливо важлива при роботі з іноземними компаніями для забезпечення передбачуваності та прозорості обслуговування.
- Physical Evidence (Фізичні докази) - матеріальні елементи, що супроводжують надання послуг та допомагають клієнтам оцінити їх якість. Для юридичних послуг це включає офісні приміщення, технічне оснащення, документацію, веб-сайт, корпоративну ідентичність. Особливо



важливими є елементи, що підкреслюють професіоналізм та надійність фірми.

Модель 12Р для юридичних послуг. Спеціалізована модель 12Р (Neil H. Borden, 1964 р.) розроблена з урахуванням специфіки професійних консультаційних послуг та включає додаткові елементи, критично важливі для юридичного бізнесу [16]:

- Product (Послуга) - спектр юридичних послуг, їх якість, унікальність та відповідність потребам клієнтів.
- Price (Ціна) - стратегія ціноутворення, що може включати погодинну оплату, фіксовану ціну, змішані моделі або результативне ціноутворення.
- Place (Місце) - канали та локації надання послуг, включаючи фізичні офіси, онлайн-платформи, виїздне обслуговування.
- Promotion (Промування) - комплекс комунікаційних заходів з урахуванням етичних обмежень професії.
- People (Люди) - персонал фірми, їх компетентність, досвід та професійна репутація.
- Process (Процес) - стандартизовані методології та процедури надання послуг.
- Physical Evidence (Фізичні докази) - матеріальні елементи, що підтверджують якість та професіоналізм.
- Productivity (Продуктивність) - ефективність використання ресурсів, часу та технологій.
- Privacy (Конфіденційність) - системи та процедури захисту інформації клієнтів.
- Professionalism (Професіоналізм) - дотримання етичних стандартів та професійних норм.
- Positioning (Позиціонування) - унікальна позиція на ринку та диференціація від конкурентів.



- Personalization (Персоналізація) - індивідуальний підхід до потреб кожного клієнта.

Специфіка компонент моделі для ринку юридичних послуг представлена в таблиці 1.

Таблиця 1 – Модель 12Р для юридичних послуг

Елемент	Особливості	Коментарі
Product (Продукт)	Основним продуктом юридичних послуг є експертна консультація, адвокація або юридичне представництво. Юридичні продукти є нематеріальними і значною мірою покладаються на довіру, спеціалізацію та сприйняту цінність.	Диференціація може включати спеціалізовану експертизу в таких галузях, як корпоративне право, енергетичне право або судова практика.
Price (Ціна)	Ціни на юридичні послуги, як правило, базуються на погодинних ставках, фіксованих гонорарах або договорах про надання послуг, і вони можуть суттєво відрізнятися залежно від складності та необхідного досвіду.	Прозоре ціноутворення, гнучкі домовленості про гонорари та врахування бюджетів клієнтів можуть підвищити конкурентоспроможність.
Place (Місце)	Місце надання юридичних послуг включає як фізичне розташування офісу, так і цифрову доступність.	Хоча близькість до судів або ділових районів може бути перевагою, сучасні юридичні фірми також зосереджуються на онлайн-консультаціях та цифрових платформах для розширення доступності.
Promotion (Просування)	Просування юридичних послуг включає в себе звичні інструменти, з урахуванням важливості демонстрації експертності через онлайн-маркетинг, профільні статті та виступи з доповідями. Важливими інструментами також є нетворкінг, реферальна програма. Просування повинно відповідати професійним стандартам і зосереджуватися на побудові довіри.	Існують законодавчі обмеження щодо реклами, комунікації зі споживачем з метою просування послуг, застосування окремих інструментів, на що обов'язково потрібно звертати увагу.
PR (Зв'язки з громадськістю)	Підтримка гарної репутації має вирішальне значення. PR-заходи	Контраверсійним є висвітлення гучних справ



	включають роботу зі ЗМІ, залучення громадськості та публікацію прес-релізів. Позитивне висвітлення в ЗМІ та позитивні відгуки клієнтів зміцнюють авторитет і довіру.	клієнтів, що можуть викликати обурення та осуд суспільства. Адже зачасти населення не знає принципу “неототожнення адвоката з його клієнтом”
People (Люди)	У сфері юридичних послуг взаємодія з клієнтами має вирішальне значення. Професіонали повинні демонструвати емпатію, доброчесність і компетентність, будуючи міцні, довірчі відносини. В першу чергу оцінюється експертність юристів, від якої залежить загальна задоволеність результатом.	Клієнти часто обирають фірми на основі якості взаємодії з їхніми юристами, що робить цей елемент надзвичайно важливим.
Personnel (Персонал)	Це стосується всього допоміжного персоналу, від адміністративних асистентів до помічників юристів, які відіграють важливу роль в обслуговуванні клієнтів та задоволенні їхніх потреб.	Кваліфікований, професійний та клієнтоорієнтований персонал не лише забезпечує безперебійну роботу але й покращує загальне враження клієнта про фірму, зміцнює імідж.
Process (Процес)	Процес може бути складним, виснажливим та довготривалим для клієнта, залежно від конкретної справи. Тому необхідно його спрощувати, пояснювати клієнту, підтримувати його.	Структуровані процеси управління справами, регулярне оновлення та подальші дії покращують клієнтський досвід та задоволеність, що свідчить про надійність та професіоналізм фірми.
Package (Упаковка)	Упакування юридичної послуги включає як загальну взаємодію, структурування комплексів послуг, так і окремі елементи. Наприклад, оформлення документів.	Також може включати в себе комплектування послуг в окремі «пакети».
Purchase (Купівля)	Процес купівлі юридичної послуги може також бути затяжним за рахунок великої кількості етапів (від звернення до підписання договору).	Важливо пришвидшити комунікацію протягом цих етапів, щоб утримувати клієнта. Для цього потрібно не лише створювати універсальні процеси, але й налаштовувати ефективну взаємодію усіх відділів в середині фірми.
Physical Premises (оточуюче середовище)	Добре продуманий офіс з професійною та доброзичливою атмосферою сприяє	У віртуальному середовищі зручний веб-сайт і безпечні клієнтські портали також



	підвищенню комфорту та впевненості клієнтів.	сприяють сприйняттю якості та надійності фірми.
Profit (Прибуток)	Прибуток у сфері юридичних послуг походить від ефективної роботи над залученням, утриманням клієнтів та здатності залучати високооплачувані справи.	Забезпечення постійних клієнтів та зміцнення їхньої лояльності завдяки винятковому сервісу підвищує довгострокову прибутковість.

Джерело: [20]

Модель SIVA для юридичних послуг. Модель SIVA (Чекітан С. Дев, Дж. Шульц, 2005 р.) представляє клієнтоорієнтовану альтернативу традиційній моделі 4P, фокусуючись на сприйнятті та потребах клієнтів замість характеристик послуг [17].

- Solution (Рішення) - замість простого надання юридичних послуг фокус зміщується на комплексні рішення правових проблем клієнтів. Для іноземних компаній це означає надання інтегрованих рішень, що враховують специфіку їхнього бізнесу, культурні особливості та стратегічні цілі. Рішення можуть включати не тільки правову експертизу, але й стратегічні рекомендації, ризик-менеджмент, навчання персоналу клієнта.
- Information (Інформація) - надання релевантної, своєчасної та зрозумілої інформації клієнтам. Для іноземних компаній особливо важливими є освітні матеріали про місцеву правову систему, регулярні оновлення про зміни в законодавстві, аналітичні огляди ринку. Інформація має бути адаптована до рівня правових знань клієнта та представлена зрозумілою мовою.
- Value (Цінність) - фокус на створенні та демонстрації цінності для клієнтів замість простого обговорення ціни. Цінність може включати економію часу, мінімізацію ризиків, конкурентні переваги, доступ до експертизи та мереж. Для іноземних клієнтів особливо важливою є цінність у вигляді спрощення ведення бізнесу в новій юрисдикції.



- Access (Доступність) - забезпечення зручного доступу до послуг через різні канали та в зручний для клієнтів час. Для міжнародних клієнтів це включає багатомовну підтримку, різні часові зони, онлайн-консультації, мобільні додатки та інші технологічні рішення.

Специфіка компонент моделі для ринку юридичних послуг представлена в таблиці 2.

Таблиця 2 – Модель SIVA для юридичних послуг

Елемент	Опис	Реалізація
Solution (Рішення)	Пропозиції рішень, адаптованих до конкретних проблем клієнта. Для юридичної фірми це означає просування її здатності вирішувати конкретні юридичні питання, незалежно від того, якої практики вони стосуються	Це може включати сегментацію послуг на основі потреб клієнтів, таких як «рішення для стартапів», «корпоративний комплаєнс», щоб показати клієнтам розуміння їхніх потреб та наявність практичних рішень для них.
Information (Інформація)	Надання клієнтам прозорості, цінної інформації про послуги та процеси. Юридичні фірми можуть використовувати цей аспект для інформування клієнтів про складні юридичні питання, допомагаючи їм приймати обґрунтовані рішення.	Обмін юридичними знаннями через інформаційні бюлетені, публікації в блогах, вебінари або офіційні документи демонструє досвід і навчає потенційних клієнтів. Наприклад, фірма, що спеціалізується на податковому праві, може публікувати статті про нещодавні регуляторні зміни та їхні наслідки для бізнесу
Value (Цінність)	Цей елемент підкреслює переваги, які клієнти отримують від послуг юридичної фірми, а не лише їхню вартість. Клієнти повинні бачити, що фірма додає істотної цінності їхньому бізнесу або особистим цілям.	Висвітлення конкретних справ, свідчень або успішних результатів може продемонструвати, як фірма допомогла іншим клієнтам досягти сприятливих результатів.
Access (Доступ)	Замість того, щоб просто розглядати «місце» з точки зору фізичного розташування, доступ у моделі SIVA полягає в тому, щоб зробити послуги фірми максимально зручними та доступними для клієнтів.	Це може включати надання віртуальних консультацій, комунікацію зручним для клієнта шляхом, забезпечення цілодобового доступу до матеріалів.

Джерело: [20]



Модель 3А-3Е. Представлені вище моделі комплексу маркетингу являли собою адаптацію існуючих моделей до специфіки ринку юридичних послуг. Інноваційна модель 3Е-3А (Experience, Exchange, Evangelism, Attention, Accessibility, Advocacy) представляє новий підхід до маркетингу юридичних послуг, що враховує сучасні тенденції цифровізації, соціалізації бізнесу та зростання ролі клієнтського досвіду. Її складові мають такий вигляд:

- **Experience (Досвід)** - створення унікального та запам'ятовуючого клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії з юридичною фірмою. Це включає: *цифровий досвід*: інтуїтивний веб-сайт, зручний клієнтський портал, мобільні додатки для відстеження статусу справ; *фізичний досвід*: комфортні офісні приміщення, сучасне технічне оснащення, зручне розташування; *емоційний досвід*: емпатійне ставлення до проблем клієнтів, професійна підтримка у стресових ситуаціях; *інтелектуальний досвід*: освітні матеріали, експертні інсайти, стратегічні рекомендації. Для іноземних компаній особливо важливим є культурно адаптований досвід, що враховує їхні бізнес-традиції та очікування.
- **Exchange (Обмін)** - створення платформ для взаємодії та обміну знаннями між фірмою, клієнтами та професійною спільнотою: *знання за знання*: отримання інсайтів про бізнес клієнтів в обмін на правову експертизу; *досвід за лояльність*: надання ексклюзивних послуг постійним клієнтам; *час за довіру*: інвестиції часу в розуміння бізнесу клієнта для побудови довгострокових відносин; *експертиза за репутацію*: безкоштовні консультації в обмін на рекомендації та відгуки.
- **Evangelism (Євангелізм)** - перетворення задоволених клієнтів на активних промоутерів юридичної фірми: *клієнтські історії успіху*: документування та поширення кейсів успішного вирішення складних правових задач; *програми рефералів*: заохочення клієнтів до рекомендацій фірми іншим компаніям; *спільнота клієнтів*: створення мережі для обміну досвідом та взаємної



підтримки; *адвокація бренду*: залучення клієнтів до участі в конференціях, публікаціях, спільних проектах.

- **Attention (Увага)** - привернення та утримання уваги цільової аудиторії в умовах інформаційного перевантаження: *контент-маркетинг*: створення цінного експертного контенту, що демонструє компетенцію фірми; *думкове лідерство*: позиціонування партнерів фірми як експертів галузі через публікації, виступи, коментарі; *персоналізована комунікація*: індивідуальні повідомлення та рекомендації на основі аналізу потреб клієнтів; *мультиканальність*: використання різних каналів комунікації для максимального охоплення аудиторії. Для іноземних компаній особливо важливо привертати увагу через релевантний контент про міжнародне право та міжкультурні аспекти ведення бізнесу.
- **Accessibility (Доступність)** - забезпечення максимальної доступності послуг для клієнтів: *технологічна доступність*: використання сучасних іт-рішень для спрощення взаємодії з клієнтами; *географічна доступність*: можливість надання послуг у різних локаціях або дистанційно; *часова доступність*: гнучкий графік роботи, врахування різних часових поясів; *мовна доступність*: багатомовна підтримка для міжнародних клієнтів; *фінансова доступність*: гнучкі схеми оплати, прозоре ціноутворення; *культурна доступність*: розуміння та повага до культурних особливостей клієнтів.
- **Advocacy (Адвокація)** - активне просування інтересів клієнтів та галузі: *клієнтська адвокація*: не просто надання послуг, а активний захист інтересів клієнтів у всіх сферах; *галузева адвокація*: участь у формуванні законодавства, професійних стандартів; *суспільна адвокація*: підтримка суспільно значущих ініціатив, благодійність, pro bono робота; *інноваційна адвокація*: просування нових підходів та технологій у правовій сфері.

Модель 3Е-3А. Це модель комплексу маркетингу, яка враховують унікальну специфіку саме ринку юридичних послуг для іноземних компаній, що працюють на вітчизняному ринку: Actuality, Affectability, Assurance, Ethics,



Essentiality, Entering (рисунок 1) (Мирошниченко А., Зозульов О., 2024) [17].

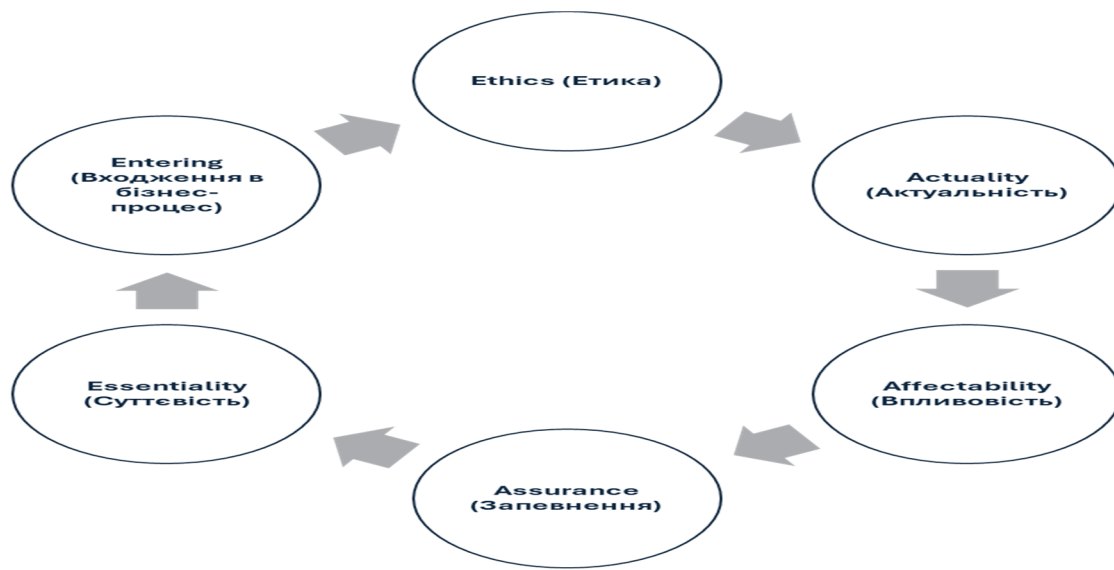


Рисунок 1 – Модель «3А/3Е»

[авторська розробка]

Розглянемо її компоненти:

- **Ethics (Етика).** Етика має фундаментальне значення в юридичній професії, де доброчесність і дотримання професійних стандартів не підлягають обговоренню. Сильна етична позиція в маркетингу гарантує клієнтам, що фірма працює прозоро та підзвітно, що є критично важливими факторами у формуванні довіри клієнтів та позитивної репутації. Етичний маркетинг дозволяє уникати оманливих заяв і правдиво представляти послуги, що є важливим для дотримання нормативних вимог і підтримки довіри до фірми. Також адвокатська етика включає в себе збереження конфіденційності, утримання від коментарів діяльності конкурентів, судової системи, критики законів. Це формує репутацію фірми, яка є важливою складовою успіху юридичної фірми. Цей пункт заснований не лише на об'єктивних показниках якості послуг та наявності чи відсутності скандальних випадків, пов'язаних з діяльністю юристів фірми.
- **Actuality (Актуальність).** Актуальність - це релевантність і своєчасність маркетингових матеріалів фірми. В умовах мінливого юридичного



ландшафту клієнти шукають фірми, які відповідають останнім змінам у законодавстві та юридичній практиці. Маркетинговий контент, який відображає найактуальнішу юридичну інформацію, показує клієнтам, що фірма поінформована і здатна вирішувати сучасні питання, що запевняє клієнтів у компетентності та адаптивності.

- **Affectability (Впливовість).** Резонування з клієнтами на емоційному рівні. Юридичні питання часто є делікатними і можуть глибоко впливати на життя клієнтів. Маркетинг, який визнає це, демонструючи емпатію та розуміння, може допомогти клієнтам відчувати, що їх цінують і розуміють, заохочуючи їх обирати фірму, а не конкурентів. Такий підхід сприяє зміцненню відносин з клієнтами, оскільки клієнти з більшою ймовірністю довіряють фірмі, яка демонструє емоційний інтелект і здатність реагувати на їхні потреби.
- **Assurance (Запевнення).** Запевнення полягає у наданні клієнтам впевненості в компетентності та надійності фірми. Маркетингові матеріали повинні підкреслювати повноваження фірми, історію успішних справ та відгуки клієнтів. Акцентуючи увагу на надійності, юридична фірма може допомогти клієнтам відчувати впевненість у можливостях фірми, що є дуже важливим у галузі, де клієнти часто мають справу з питанням, які мають визначний вплив на їхню діяльність.
- **Essentiality (Суттєвість).** Суттєвість підкреслює роль юридичної фірми як незамінної у вирішенні складних юридичних потреб. Маркетинг, який ефективно комунікує важливість, показує клієнтам, що послуги фірми не просто доступні, але й необхідні для досягнення сприятливих результатів. Позиціонуючи послуги як необхідні, фірма демонструє свою унікальну цінність і глибину експертизи, що робить її ресурсом, до якого звертаються потенційні клієнти.
- **Entering (Входження в бізнес-процесі).** Цей елемент є реальним виконанням комунікації попереднього пункту за рахунок ефективних внутрішніх процесів, безпосередньої роботи з клієнтом. Він передбачає, що послуги



мають настільки закріпитись у бізнес-процесах компанії клієнта, що рішення про відмову від юридичних послуг стає надскладним і недоцільним. Виконання цього елемента передбачає надання ефективних комплексних рішень, повного супроводу певних аспектів роботи клієнта.

Формування ефективної маркетингової стратегії для роботи з іноземними компаніями вимагає системного підходу, що враховує всі специфічні особливості міжнародного правового обслуговування. Врахувавши усі особливості юридичної послуги, як товару, сучасні підходи та етапи побудови стратегії маркетингу для юридичної фірми маємо структурно-логічну схему, що представлена на рисунку 2.

Зображена схема допомагає побудувати ефективну маркетингову стратегію завдяки чіткому структурованому підходу. Такий послідовний процес дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку, ефективно використовувати внутрішні ресурси та орієнтуватися на потреби клієнтів.

Схема включає в себе, як основні етапи формування стратегії, від аналізу до реалізації, так і допоміжні моделі, які будуть використані на етапах формування бренд- стратегії та розробка елементів комплексу маркетингу.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати комплексний підхід до формування маркетингової стратегії на ринку юридичних послуг з особливим акцентом на роботі з іноземними компаніями. Основні висновки дослідження:

- Специфіка юридичних послуг як товару створює унікальні виклики для маркетингової діяльності. Нематеріальність, невіддільність від виконавця, мінливість якості, неможливість зберігання та високі вимоги до конфіденційності вимагають особливих підходів до просування послуг та побудови відносин з клієнтами.

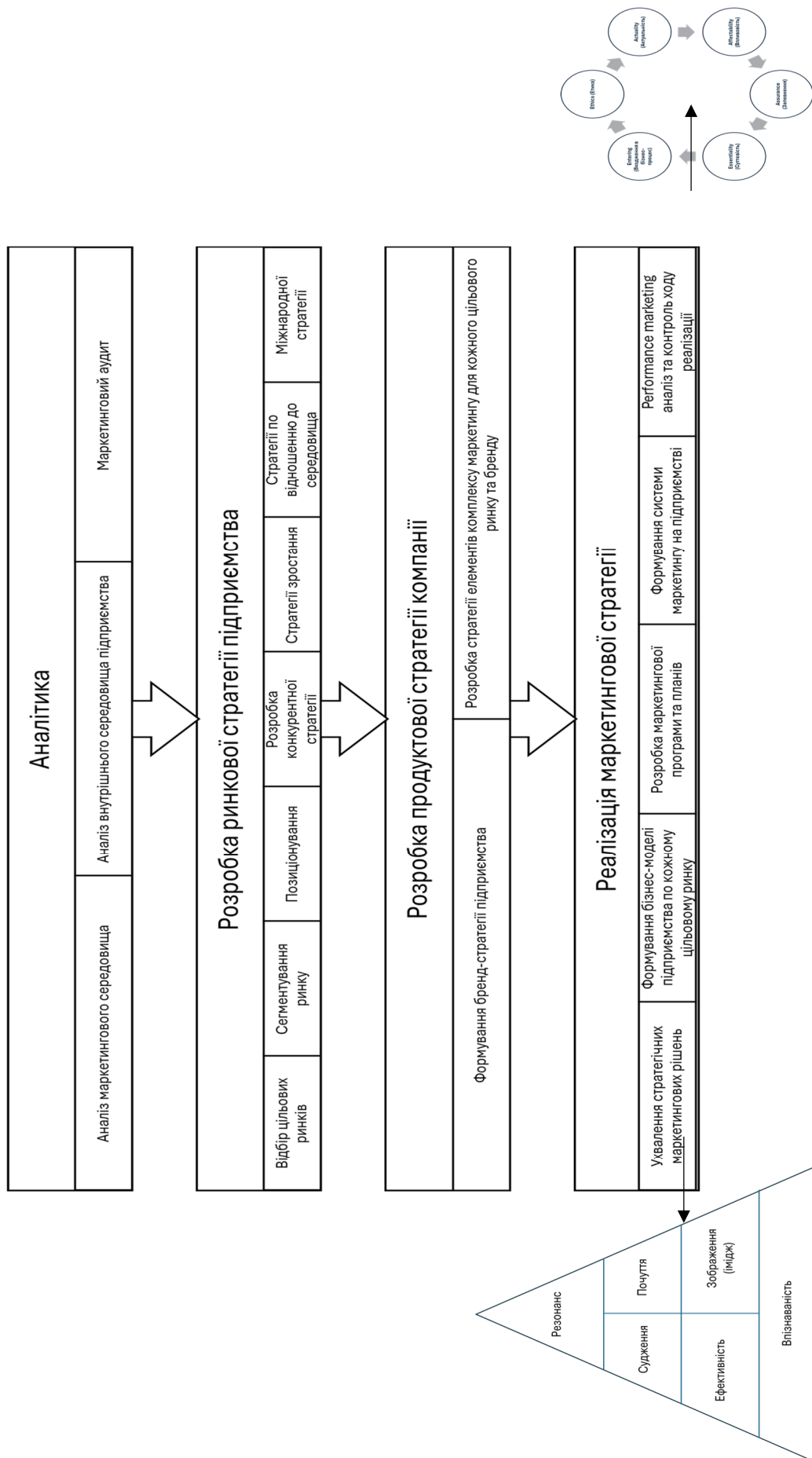


Рисунок 2 – Структурно-логічна схема формування маркетингової стратегії юридичної компанії

Джерело: [20]



- Традиційні моделі маркетинг-міксу потребують значної адаптації для ефективного використання в юридичній сфері. Модель 4P виявилася недостатньою, модель 7P забезпечує кращі результати, а спеціалізована модель 12P найповніше враховує специфіку професійних правових послуг.
- Клієнтоорієнтована модель SIVA демонструє високу ефективність для юридичних послуг, оскільки фокусується на рішеннях проблем клієнтів, інформаційній підтримці, створенні цінності та забезпеченні доступності послуг. Особливо важливою є адаптація цієї моделі для роботи з іноземними компаніями.
- Інноваційна модель 3E-3A представляє перспективний підхід до сучасного маркетингу юридичних послуг, що враховує тенденції цифровізації та зростання ролі клієнтського досвіду. Елементи Experience, Exchange, Evangelism, Attention, Accessibility та Advocacy створюють комплексну основу для побудови довгострокових відносин з клієнтами.
- Адаптована до специфіки ринку юридичних послуг модель комплексу маркетингу юридичної компанії 3E/3A враховують унікальну специфіку саме ринку юридичних послуг для іноземних компаній, що працюють на вітчизняному ринку: Actuality, Affectability, Assurance, Ethics Essentiality, Entering
- Структурно-логічна схема формування маркетингової стратегії для іноземних компаній має включати шість послідовних етапів: стратегічний аналіз, цілепокладання, стратегічне планування, тактичне планування на основі моделі 3E/3A, імплементацію та контроль з коригуванням. Така системність забезпечує комплексний підхід до розробки та впровадження ефективних маркетингових рішень.
- Культурна адаптація є критично важливою для успішної роботи з іноземними клієнтами. Юридичні фірми мають інвестувати в розвиток



міжкультурних компетенцій, мовну підготовку персоналу та глибоке розуміння бізнес-практик різних країн.

- Цифровізація маркетингу відкриває нові можливості для юридичних фірм, особливо в контексті роботи з міжнародними клієнтами. Технологічні рішення дозволяють подолати географічні та часові бар'єри, забезпечити персоналізоване обслуговування та підвищити ефективність комунікації.
- Довгострокова орієнтація маркетингових стратегій є більш ефективною для юридичних послуг через специфіку галузі та важливість репутації. Інвестиції в побудову довгострокових відносин з клієнтами приносять кращі результати, ніж короткострокові тактичні заходи.

Результати дослідження мають практичне значення для юридичних фірм, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Запропоновані моделі та схеми можуть служити основою для розробки конкретних маркетингових стратегій та тактичних заходів. Перспективи подальших досліджень включають дослідження специфіки застосування штучного інтелекту в маркетингу юридичних послуг та аналіз впливу регулятивних змін на маркетингові стратегії юридичних фірм.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
2. Grönroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th ed. Wiley, 2016. 544 p. ISBN 978-1-118-92144-9.
3. Grönroos C. Service-informed marketing reform. *Journal of Services Marketing*. 2024. Vol. 38, No. 10. P. 32–43. URL: <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2024-0168>
4. Maister D. H., Green C. H., Galford R. M. The Trusted Advisor. 20th Anniversary Edition. Free Press, 2021. 336 p. ISBN 9781982157104



5. Maister D. H. *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, 1993. 353 p. ISBN 9780029201719.
6. Lovelock C., Wirtz J. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th ed. Pearson, 2014. 648 p. ISBN 9780134123905.
7. Hart L. Ethics in Legal Services Marketing. *Journal of Legal Marketing*. 2020. Vol. 15, No. 2. P. 45–62.
8. Johanson J., Vahlne J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. Vol. 8, No. 1. P. 23–32. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
9. Nielsen P. *Service Firm Internationalization: How to Be Successful Abroad*. Springer Gabler, 2018. – ISBN 9783658205694.
10. Passon A. *Digital Marketing for Law Firms: A Comprehensive Guide*. Legal Management, 2023.
11. Попова Ю. М. Сучасні тенденції розвитку ринку юридичних послуг в Україні: регіональний аспект. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2014. Ч. 1. С. 64–66. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1425/1/c_64-66_%d0%9f%d0%be%d0%bf%d0%be%d0%b2%d0%b0%2c.pdf
12. 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>
13. Мазур Н. А., Ніколашин А. О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/187/179>
14. McCarthy J. E. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin, 1964.



15. Booms B. H., Bitner M. J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981. – P. 47–51.
16. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964. Vol. 4 (6). P. 2–7. URL: <https://www.sciepub.com/reference/63846>
17. Dev C. S. Simply SIVA. *Marketing Management*. 2005. – Vol. 14, No. 2. – P. 36–41.
18. 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. P. 60–63. URL: <https://wseh.pl/en/publications/marketing-innovations-innovations-marketing-2024.html>
19. Law firm marketing in 2024: strategies for a digital world. URL: <https://enx2marketing.com/digital-marketing-strategies-for-law-firms>
20. Мірошніченко А. В. Формування маркетингової стратегії підприємства на ринку юридичних послуг для іноземних компаній : магістерська дис. : 075 Маркетинг. Київ, 2024. 136 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/fb52f796-7f5f-45f0-b3b1-13d2fb5079b3>
21. DeStefano M., Armour J. The Changing Nature of the Market for Legal Services. *Oxford Journal of Legal Studies*. 2018. – Vol. 38, No. 1. – P. 1–23.
22. The Future of Legal Marketing: 8 Trends for 2025. *On The Map Marketing*, 2025. URL: <https://www.onthemap.com/blog/the-future-of-legal-marketing>
23. Legal Industry Trends: What's Shaping the Future of Law Firm Marketing. *LawBrokr*, 2024. URL: <https://www.lawbrokr.com/blog/legal-industry-trends-whats-shaping-the-future-of-law-firm-marketing>
24. Digital Marketing Strategies for Law Firms. *ENX2 Legal Marketing*, 2024. URL: <https://enx2marketing.com/digital-marketing-strategies-for-law-firms>



25. The Law Firm Marketing Strategy Guide. CARET Legal, 2025. URL: <https://caretlegal.com/blog/law-firm-marketing-strategy-guide>
26. Cohen H. 4Ps of Marketing Mix: The Best Guide. Heidi Cohen Consulting, 2024. URL: <https://heidicohen.com/four-ps-of-marketing-mix>