

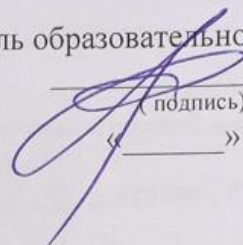
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления

Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

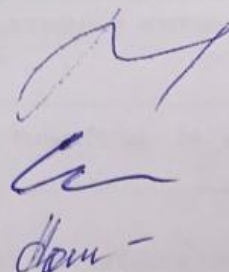
Руководитель образовательной программы  
Сандлер Д. Г.  
(Ф.И.О.)  
«\_\_\_\_\_» февраля 2021 г.

  
(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ  
НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

Научный руководитель: Мальцева Ю. А.  
канд. филос. наук, доцент  
Нормоконтролер: Стерхов А. В.  
старший преподаватель  
Студент группы ЭУВМ-380012 Головкова А. Ю.



Екатеринбург  
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления  
Школа управления и междисциплинарных исследований  
Направление 38.04.02 Менеджмент  
Образовательная программа «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель образовательной программы  
Сандлер Д. Г.  
(Ф.И.О.)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

### ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)  
студента Головковой Антонины Юрьевны группы ЭУВМ-380012  
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР «Формирование маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг»

Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2020 г. № 33.01-05/185

2 Руководитель Мальцева Ю. А., доцент, канд. филос. наук  
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебники и учебные пособия, монографии, научные публикации, интернет-ресурсы, эмпирические данные авторских исследований.

4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):  
Введение, 1 глава «Теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг», 2 глава «Исследование факторов, влияющих на потребительское поведение на рынке юридических услуг», 3 глава «Формирование программы взаимодействия с потребителями для юридической организации».  
Заключение \_\_\_\_\_

5 Перечень демонстрационных материалов презентация PowerPoint, 14 таблиц, 17 рисунков, 5 формул \_\_\_\_\_

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта\*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1 глава «Теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг»		
2 глава «Исследование факторов, влияющих на потребительское поведение на рынке юридических услуг»		
3 глава «Формирование программы взаимодействия с потребителями для юридической организации»		
ВКР (магистерская диссертация) в целом		

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

Мамырева ЮА

Ф.И.О.

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена «13» февраля 2021 г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

Оценка консультантов:\* а) \_\_\_\_\_ б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_ г) \_\_\_\_\_

Считаю возможным допустить Головкову Антонину Юрьевну к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии.

Руководитель \_\_\_\_\_

9 Допустить Головкову Антонину Юрьевну к защите выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания № 21 от «13» февраля 2021г.)

Руководитель образовательной программы \_\_\_\_\_

(подпись)

Сандлер Д. Г.  
Ф.И.О.

\* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

## РЕФЕРАТ

Диссертационное исследование состоит из введения, 3 глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, состоящем из 74 источников, приложения. Количество страниц – 117. Количество таблиц - 14, рисунков - 17, формул - 5.

*Актуальность темы* диссертационного исследования обуславливается необходимостью выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений между субъектами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, в сфере юридических услуг с потребителями в связи с ростом конкуренции и насыщенностью рынка юридических услуг.

*Цель исследования:* научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

*Научная новизна исследования:*

1. Уточнено понятие маркетинга партнёрских отношений, за счет выделения отношений «потребитель – продавец» и указания роли иных отношений с партнёрами, а также акцента на привлечении партнёров, что позволяет понимать маркетинг партнёрских отношений как процесс установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений между потребителем и продавцом, а также продавцом и иными партнёрами, взаимодействие с которыми способствует эффективному управлению отношениями с потребителями.
2. Выявлены доминирующие факторы, определяющие поведение потребителей на рынке юридических услуг (временной и фактор качества) и уточнены типовые модели поведения потребителей юридических услуг: рациональная и эмоционально-рациональная (смешанная), в которой рациональная составляющая ограничивается оценкой качества юридических услуг.
3. Предложена авторская классификация критериев оценки качества юридических услуг в зависимости от степени их влияния на потребителя: ключевые критерии; критерии, имеющие высокую степень влияния; критерии, имеющие среднюю степень влияния.

*Практическая значимость исследования:*

Разработана программа взаимодействия с потребителями для юридической организации, которая позволит обеспечить поток потребителей на начальном этапе деятельности, необходимый для окупаемости затрат. Программа может применяться вновь созданным юридическими организациями, оказывающими специализированные услуги.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг .....	8
1.1 Маркетинг партнёрских отношений как детерминанта развития бизнеса в сфере услуг .....	8
1.2 Паттерны потребительского поведения в сфере услуг .....	17
1.3 Инструментарий управления с отношениями с потребителями в сфере услуг.....	31
Глава 2. Исследование факторов, влияющих на потребительское поведение на рынке юридических услуг .....	44
2.1 Анализ трендов развития рынка юридических услуг в Екатеринбурге .....	44
2.2 Репутационный аудит субъектов, оказывающих юридические услуги в Екатеринбурге .....	53
2.3 Диагностика потребностей и предпочтений потребителей рынка юридических услуг .....	62
Глава 3. Формирование программы взаимодействия с потребителями для юридической организации .....	75
3.1 Обоснование маркетинговой модели взаимодействия с потребителями .....	75
3.2 Разработка коммуникационной программы .....	84
3.3 Оценка рисков и прогнозной результативности .....	98
Заключение .....	108
Список использованной литературы .....	111
Приложение А .....	118

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* В современных экономических условиях проблема высокой конкуренции на рынке услуг, обусловленная его насыщением, а также стандартизацией и развитием информационных технологий, является актуальной для многих субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Последние, в целях удержания «своей» доли рынка и стимулирования спроса на услуги, вынуждены постоянно находить новые способы взаимодействия с потребителями, оперативно выявлять и учитывать их предпочтения, выделять факторы, определяющие их поведение, а также анализировать конъюнктуру рынка, то есть предпринимать попытки по управлению отношениями с потребителями, используя инструментарий маркетинга. Именно эффективное управление отношениями с потребителями в сфере услуг признается маркетологами одним из перспективных способов ведения прибыльного бизнеса [45, с. 41]. Однако эффективность этого управления зависит от многих факторов: знаний, навыков, опыта персонала, времени, наличия финансовой возможности для привлечения квалифицированных специалистов и т.д. При этом важнейшую роль играет наличие теоретических разработок, описывающих специфику той или иной сферы услуг и алгоритмов формирования маркетингового инструментария с учетом этой специфики, в том числе с учетом особенностей конкретных организаций, потому как использование только общих теоретических разработок не всегда достаточно и эффективно.

Вместе с тем рынок юридических услуг не является исключением как с точки зрения его насыщения, так и высокой конкуренции. Сегодня он представлен многочисленными юридическими компаниями, адвокатами и частнопрактикующими юристами, которые также предпринимают попытки внедрить в свою деятельность различные инструменты маркетинга. Однако теория маркетинга юридических услуг, в частности специфика применяемого

инструментария для управления отношениями с потребителями, алгоритмы его формирования и иные вопросы, разработаны весьма фрагментарно. Сегодня отсутствуют комплексные работы, посвященные специфике маркетинга юридических услуг, что оказывает негативное влияние на эффективность его практического применения и подчеркивает актуальность настоящего исследования.

Вышеизложенное и обусловило необходимость в исследовании теоретических и практических вопросов, связанных с формированием маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

*Степень разработанности темы.*

Значительный вклад в разработку общей теории маркетинга, а также маркетинга партнёрских отношений внесли Л. Берри, Ф. Котлер, К.Келлер, И.В. Котляревская, Р.М. Морган, Ш.Д. Шант, С.П. Куш, Э.В. Новаторов, Темпорал П., Третьяк О.А., И.В. Лопатинская и другие.

Описанию и анализу потребительского поведения посвящены работы И.В. Алёхиной, Г.С. Тимохиной, Х. Лейбенстайна, Г.В. Астратовой, С.И. Петрова, М.В. Быстровой, Т.А. Ивановой и других.

Теоретическую основу для выделения и описания маркетингового инструментария заложили Ф. Котлер, Н. Зелдес, Дж. Иган, А.М. Макарова, и другие.

Вопросам коммуницирования уделено внимание в работах О.Ю. Белянской, Л.М. Капустиной, Ю.А. Мальцевой, В.А. Багиевой, М.А. Кирпичёвой, Н.Н. Кретовой, Е.Ю. Кузьминой и других.

*Цель исследования:* научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

*Задачи исследования:*

а) рассмотреть теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг, в том числе теоретические аспекты концепции маркетинга партнёрских отношений, теоретические модели потребительского поведения, а также подходы к формированию маркетингового инструментария взаимодействия с потребителями на рынке юридических услуг;

б) исследовать тренды развития современного рынка юридических услуг в Екатеринбурге и проанализировать факторы, влияющие на процесс взаимодействия с потребителями на данном рынке: качество услуг, временной фактор, эмоции и др.

в) разработать программу взаимодействия с потребителями для юридической организации, включающую в себя мероприятия по привлечению потребителей и методические рекомендации по их удержанию.

*Объект исследования:* маркетинговый инструментарий управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

*Предмет исследования:* организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе взаимодействия с потребителями на рынке юридических услуг.

Для достижения цели и решения поставленных задач исследования использовались методы анализа и синтеза информации, сравнительный метод, метод индукции и дедукции, статистические методы обработки информации, наблюдения, а также методы маркетинговых исследований: опрос, который проводился путём анкетирования в электронной форме посредством сети Интернет, а также путём проведения глубинного интервью.

*Научная новизна исследования:*

1. Уточнено понятие маркетинга партнёрских отношений, за счет выделения отношений «потребитель – продавец» и указания роли иных отношений с партнёрами, а также акцента на привлечении партнёров, что позволяет понимать маркетинг партнёрских отношений как процесс установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений между



потребителем и продавцом, а также продавцом и иными партнёрами, взаимодействие с которыми способствует эффективному управлению отношениями с потребителями.

2. Выявлены доминирующие факторы, определяющие поведение потребителей на рынке юридических услуг (временной и фактор качества) и уточнены типовые модели поведения потребителей юридических услуг: рациональная и эмоционально-рациональная (смешанная), в которой рациональная составляющая ограничивается оценкой качества юридических услуг.
3. Предложена авторская классификация критериев оценки качества юридических услуг в зависимости от степени их влияния на потребителя: ключевые критерии; критерии, имеющие высокую степень влияния; критерии, имеющие среднюю степень влияния.

*Практическая значимость исследования:*

Разработана программа взаимодействия с потребителями для юридической организации, которая позволит обеспечить поток потребителей на начальном этапе деятельности, необходимый для окупаемости затрат. Программа может применяться вновь созданными юридическими организациями, оказывающими специализированные услуги.

*Эмпирическая база.*

Эмпирической базой для анализа коммуникационных инструментов интернет-среды послужили данные следующих источников: исследования Nielsen, PwC, рекламного агентства Edison и др.

Эмпирическая база для анализа поведения потребителей юридических услуг состоит из данных, полученных с официальных сайтов Конституционного Суда РФ, Судебного Департамента при Верховном Суде РФ, Управления Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области, Федеральной налоговой службы РФ, а также исследований PwC, Nielsen и др.

Анализ рынка юридических услуг осуществлялся посредством использования данных, размещенных The Global Economy.com, на сайтах органов государственной власти, официальном сайте Адвокатской палаты РФ, а также исследованиях экспертной группы «Veta», правового портала Право.ru и др.

*Структура диссертации.* Диссертационное исследование состоит из введения, 3 глав, включающих в себя 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы, состоящего из 74 источников, приложения. Объем страниц 117. Количество таблиц – 14; рисунков – 17; формул – 5.

В первой главе анализируются теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг, в частности теоретические основы маркетинга партнёрских отношений (подходы к пониманию сущности концепции, принципы, преимущества); изучаются вопросы потребительского поведения, в том числе влияющие факторы, а также маркетинговый инструментарий управления отношениями с потребителями. Во второй главе проведено исследование трендов рынка юридических услуг Екатеринбурга, а также факторов, влияющих на управление отношениями с потребителями на рынке юридических услуг. В третьей главе предложена программа взаимодействия с потребителями для юридической организации.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В СФЕРЕ УСЛУГ**

## **1.1 МАРКЕТИНГ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ КАК ДЕТЕРМИНАНТА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В СФЕРЕ УСЛУГ**

Концепция маркетинга партнерских отношений, основой чего являются долгосрочные, взаимовыгодные отношения с потребителями, получила признание и толчок в развитии в начале 1990-х гг. Именно тогда большинство маркетологов сошлись во мнении, что инструментария традиционного маркетинга, опирающегося на элементы маркетинга-микс (4Р) и краткосрочные отношения, уже недостаточно для эффективного осуществления предпринимательской деятельности в силу насыщения рынков и роста конкуренции [5, с. 196]. Этот период в маркетинге ознаменован как «сдвиг парадигмы», выражающийся в переходе от классического маркетинга к социально-этическому маркетингу, а затем к маркетингу партнёрских отношений [23, с. 9]. При этом Ф. Вебстер замечает, что маркетинг партнёрских отношений отнюдь не новое явление, «просто в течение длительного времени для большинства компаний он не являлся приоритетным и не входил в базовую концептуальную структуру маркетинга...» [27, с. 6]. Так, Э. Макгарри уже в 1965 г. в качестве одной из основных функций маркетинга выделял контактную функцию, содержание которой подразумевало ориентацию на долгосрочные, непрерывные отношения с партнерами, в том числе посредством коммуницирования, а также соблюдение интересов обеих сторон отношений [27, с. 7]. И в этот же временной период в маркетинге произошло резкое смещение акцента в отношениях между производителем и потребителем, где последний стал «ядром маркетинговой концепции», что опять же характерно для маркетинга отношений [36, с. 5]. Кроме того, Л. Берри уже в 1983 г. ввёл в

научный оборот сам термин «маркетинг взаимоотношений», определив его как «процесс завоевания клиентов и их долговременное удержание» [29]. В последствии многие научные разработки середины XX века послужили основой современной концепции маркетинга партнёрских отношений.

Сегодня теория маркетинга партнерских отношений изобилует множеством различных подходов к содержанию понятийного аппарата, комплекса маркетинга, а также содержанию его различных аспектов, чему способствовали масштабные исследования многих научных школ (североамериканская, британская, североевропейская, группа IMP, немецкая, российская) [49]. При этом, как отмечает Е. В. Исаева, стремительное развитие сферы услуг в 70-х гг. XX века, привело к тому, что при всех кажущихся различиях, все школы исследовали и развивали концепцию маркетинга партнёрских отношений ориентируясь на сферу услуг, что во многом отразило специфику последней [36].

Так, по мнению К. Келлера, маркетинг отношений представляет собой концепцию построения устойчивого бизнеса посредством реализации клиенториентированного подхода. Это подразумевает выстраивание взаимовыгодных отношений с клиентами, основываясь на анализе собранных о них сведений, полученных с помощью современных управленческих и информационных технологий на всех этапах взаимодействия [4]. Следует отметить, что сегодня предложенный подход имеет широкое практическое применение, в частности это использование различных CRM-систем, cookie и т.д. Схожий подход был высказан в работах П. Темпорала и М. Тротта, которые определяют маркетинг отношений как создание сильной торговой марки, что обеспечивается грамотной организацией систем и процессов в компании, позволяющих её персоналу лучше понимать потребности каждого потребителя, налаживая с ним индивидуальные диалоги. Такие процессы, по мнению авторов, должны способствовать появлению дополнительных возможностей для организации взаимодействия с существующими клиентами [43]. При этом следует отметить, что в приведённых трактовках понятия маркетинга

партнёрских отношений авторы акцентируют внимание на процессе взаимодействия с потребителем, не выделяя его роли и места в системе этого взаимодействия. В свою очередь акцент на возросшей роли потребителя во взаимоотношениях с организацией делает Ф. Вебстер. Автор определяет маркетинг отношений как долгосрочные, взаимовыгодные отношения партнёров, то есть потребителя и компании, где на последнюю возложена ответственность за сохранение этих отношений посредством качества, услуг и инноваций [27]. Вместе с тем иной взгляд на концепцию маркетинга отношений предложен Ф. Котлером, настаивающим на невозможности его ограничения лишь отношениями между продавцом и потребителем. По мнению автора, маркетинг отношений представляет собой систему взаимодействия всех ключевых партнеров, в том числе потребителей, поставщиков, дистрибьюторов, представителей средств массовой информации, персонала фирмы и т.д., в целях установления долгосрочных взаимовыгодных отношений, позволяющих снизить транзакционные издержки, сэкономить время, а также сформировать уникальный актив компании (маркетинговую систему взаимодействия). В этом случае, как справедливо подчеркивает Ф. Котлер, в конкурентную борьбу на рынке вступают уже не столько сами фирмы, сколько их сформировавшиеся маркетинговые системы взаимодействия [22, с. 27]. В свою очередь Р. Морган и Ш. Хант, разделяя позицию Ф. Котлера, в качестве ключевых факторов, определяющих отношения между всеми субъектами, называют доверие и приверженность этим отношениям, что позволяет игнорировать заманчивые, но краткосрочные отношения, предлагаемые конкурентами [35]. Описанный подход нашёл поддержку и среди отечественных маркетологов. Так, Ю.В. Бусарина определяет маркетинг партнёрских отношений как «... концепцию управления маркетингом на основе построения долгосрочных, взаимовыгодных отношений с ключевыми партнерами организации: клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, персоналом» [9]. Однако представляется, что в такой трактовке маркетинга партнёрских отношений теряется роль конечного потребителя, ради эффективного управления отношениями с которым вся эта

система взаимодействия и создавалась. Так же следует отметить некоторую общую тенденцию, просматривающуюся в формулировании понятия маркетинга партнёрских отношений, выражающуюся в их ориентации только на удержание партнёров, без отражения составляющей по их привлечению. Указанное представляется некоторым упущением, так как нельзя удерживать тех, кого еще не привлекли. В этой связи интерес представляет подход К. Гренрооса, подчеркнувшего, что маркетинг отношений «призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли» [20, с. 154]. При этом опять же вызывает вопрос наличия общности целей у всех субъектов отношений, а также процесс извлечения прибыли. Вопрос: какие общие цели у продавца и потребителя или какую прибыль продавец должен совместно распределять с потребителем?

Таким образом, обобщив сказанное, можно предложить следующее определение. Маркетинг партнёрских отношений представляет собой процесс установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений между фирмой и потребителем, а также её ключевыми партнёрами (бизнес-партнёрами, поставщиками, персоналом и др.), способствующих эффективному управлению отношениями с потребителями.

По мнению Ю.В. Бусариной, суть маркетинга отношений можно условно свести к трем ключевым характеристикам:

а) ориентация на удержание привлеченных потребителей и иных партнёров. Так, в теории маркетинга обосновано, что «привлечение нового клиента обходится фирме в шесть раз дороже, чем осуществление повторных взаимодействий с имеющимся клиентом» [37].

б) осознание отношений как основы сотрудничества фирмы, потребителей и иных партнёров. При этом особое значение придается признанию потребителя равноправным партнёром.

в) индивидуализация подхода к коммуницированию с партнёрами, что позволяет учитывать особенности каждого из них. Сегодня решению этой

задачи способствуют различные CRM-системы, а также развитие информационных технологий [9].

По мнению И.В. Котляревской, маркетинг партнёрских отношений в отличие от традиционного маркетинга является принципиально иной ступенью в отношениях между производителем и потребителем [23, с. 10]. Так, в качестве существенных отличий традиционного маркетинга от маркетинга партнёрских отношений в научной литературе выделяются (таблица 1):

Таблица 1 – Ключевые отличия традиционного маркетинга от маркетинга партнёрских отношений.<sup>1</sup>

Критерий	Традиционный маркетинг	Маркетинг партнёрских отношений
Нацеленность на:	разовую транзакцию	удержание потребителя
Контакт с потребителем:	разовый	систематический
Акцент на:	характеристики товара/услуги	потребительскую ценность
Значимость процесса обслуживания потребителя:	незначительная	высокая
Обязательства в отношении потребительских ожиданий:	ограниченные	высокие
Источник качества:	производственное звено (персонал)	солидарная ответственность фирмы (персонал)

Вместе с тем в теории маркетинга сформулированы принципы маркетинга партнёрских отношений, среди которых выделяют:

а) нацеленность на построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений с потребителями и иными партнёрами, результатом чего является их удержание, а не постоянное привлечение;

б) концентрация на ключевых потребителях, приносящих максимальную экономическую выгоду, посредством индивидуализации подхода к каждому из

<sup>1</sup> Составлено автором по: [9; 45, с. 48]

них, при этом не допуская игнорирования иных категорий потребителей. Как справедливо подчеркивает И.В. Котляревская, «в маркетинге партнерских отношений фигурируют не рыночные сегменты, а только индивидуальные покупатели» [23]. В данном случае речь идёт о поиске баланса во взаимодействии между ключевыми и иными потребителями путем разработки для каждой целевой группы индивидуальных программ взаимодействия;

в) придание особого значения качеству продукции, оказываемых услуг, формированию положительного имиджа фирмы, а также налаживание системы обратной связи с потребителями и оперативное реагирование на изменение их потребностей, высказанные замечания. Сегодня отзывы и пожелания потребителей являются важным источником информации о качестве товаров и оказываемых услуг, сервисе, надежности фирмы. Кроме того, они нередко служат основанием для принятия управленческих решений [57].

г) использование расширенного комплекса маркетинга (7P), в связи с недостаточностью традиционного комплекс маркетинга (4P) для налаживания длительных отношений с ключевыми партнёрами (рисунок 1):

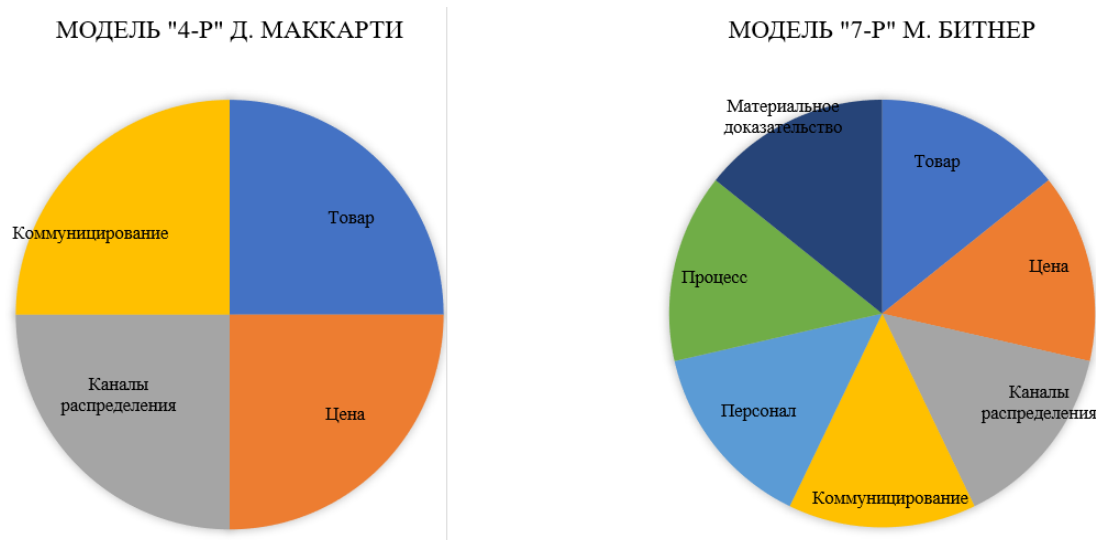


Рисунок 1 – Модели комплекса маркетинга 4P и 7P<sup>2</sup>

д) повышение значимости внутреннего маркетинга, то есть стимулирование вовлеченности персонала во взаимоотношения с

<sup>2</sup> Составлено автором по: [37]



потребителями и иными партнёрами. В маркетинге партнёрских отношения именно персонал становится конкурентным преимуществом, особенно в сфере услуг. Так, по мнению представителей североевропейской школы в основе взаимовыгодных отношений с потребителями в сфере услуг лежит грамотное управление процессом их обслуживания персоналом компании [39, с.46; 10; 31].

Вместе с тем маркетологи отмечают, что маркетинг партнёрских отношений имеет преимущества для всех субъектов отношений. Так, в качестве преимуществ для организации выделяют [9]:

а) возможность снижения затрат, связанных с поиском и привлечением новых партнёров, а также продвижением продукта;

б) формирование группы лояльных потребителей, что, во-первых, повышает конкурентоспособность, а, во-вторых, позволяет апробировать новые предложения при минимизации рисков.

Кроме того, потребитель, как равноправный партнёр, также имеет ряд преимуществ, среди которых:

а) экономические выгоды, что достигается получением скидок, бонусов, подарков и т. д.;

б) персонализация отношений, что позволяет оградиться от предложений, не учитывающих предпочтения конкретного потребителя;

в) психологические выгоды, обоснованные возникновением доверительных отношений с персоналом фирмы.

Учитывая изложенное, следует поддержать О.А. Третьяк, что концепция маркетинга отношений – это современный этап развития теории маркетинга, дающий возможности для совершенствования как управленческих технологий, так и инструментария управленческой деятельности [45, с. 41]. Вместе с тем маркетологи подчёркивают перспективность его практического применения в современных условиях конкурентного рынка сферы услуг [9, с.14].

Следует отметить, что сегодня сфера услуг (третичный сектор экономики) является одним из перспективных и стремительно развивающихся направлений роста и развития экономики Российской Федерации. Так, по данным Всемирного

банка значение показателей доли сферы услуг в России в общем объеме ВВП начиная с 2008 г. колеблется от 50 до 56%, чему способствует стремительная информатизация и роботизация промышленности, приводящая к высвобождению персонала и его уходу в сферу услуг [55]. Однако эти же процессы способствуют появлению унификации и стандартизации и в сфере услуг, что актуализирует проблему поиска новых способов удержания доли рынка, в том числе посредством оперативного реагирования на различные потребительские предпочтения, изменение доходов населения, традиции и другие факторы, то есть реализации маркетинга отношений. Так, например, результаты исследований потребительских предпочтений, опубликованные компанией PwC, демонстрируют резкое снижение результативности ценового метода стимулирования спроса и повышение запросов на безопасность и экологичность товаров и услуг, их качество, расширенное гарантийное обслуживание, а также индивидуализацию отношений [57].

Вместе с тем учитывая, что маркетинг партнёрских отношений ориентирован в большей степени на сферу услуг, в связи с чем отражает специфику последней, представляется нужным обозначить её, что в дальнейшем позволит выделить нюансы.

Так, несмотря на колоссальное разнообразие видов и типов услуг, в научной литературе все же выделены общие черты, характеризующие их:

а) неосвязаемость услуги, что выражается в невозможности для потребителя изучить, оценить, опробовать, продемонстрировать услугу до момента её получения. Кроме того, некоторые услуги остаются неосвязаемыми и после их оказания, то есть результат оказания услуги также неосвязаемым. Этим, например, характеризуются юридические услуги, результат оказания услуг также нельзя потрогать, пощупать, понюхать и т. д. В связи с чем, субъекты, оказывающие услуги, стремятся её материализовать с помощью маркетингового инструментария. Описанная черта существенно отличает услугу от товара, который можно посмотреть, изучить его свойства, измерить на разных стадиях принятия решения о покупке;

б) неотделимость и недолговечность услуги, что выражается в совпадении процессов оказания услуги и её потребления в силу того, что удовлетворение потребности субъекта в услуге происходит в период её оказания, а также в невозможности их отделения от оказывающего субъекта, влияющего на их качество, и субъекта, которому она оказывается;

в) непостоянство качества услуги, что выражается в наличии зависимости качества, оказываемых услуг, от субъекта, их оказывающего. По мнению С.Э. Новаторова, удовлетворённость потребителя услугой полностью зависит от действий и поведения персонала, что актуализирует использования различных инструментов контроля качества услуг [37];

г) индивидуализация услуги, что выражается в оказании услуг только тем потребителям, которым они нужны и которые принимают непосредственное участие в их оказании [47, 15].

Указанное, как уже отмечалось, определило специфику комплекса маркетинга партнёрских отношений, а также маркетинговых инструментов, способствующих управлению отношениями с потребителями и иными партнёрами в сфере услуг.

Таким образом, в современных условиях конкурентного рынка залогом долгосрочной эффективной деятельности субъектов предпринимательства в сфере услуг является качество отношений с потребителями и иными ключевыми партнёрами, результатом чего должно стать формирование ядра лояльных потребителей, что достигается посредством реализации маркетинга партнёрских отношений.

## 1.2 ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

В процессе эволюции концепции маркетинга существенно возросла роль потребителя в отношениях, возникающих между ним и субъектом, оказывающим услуги, также трансформировались потребительские предпочтения и факторы, оказывающие существенное влияние на поведение потребителей. При этом, как подчеркивает И.В. Котляревская, именно грамотный и своевременный анализ изменений поведения потребителей, а также влияющих на него факторов, изучение и моделирование «портрета» потенциального потребителя, лежит в основе эффективной концепции маркетинга фирмы, позволяющей управлять отношениями с ними [23, с. 27].

В научной литературе исследованию различных вопросов потребительского поведения, в частности формированию подходов к моделированию их поведения, уделено достаточное внимание. При этом в качестве базовой модели потребительского поведения, сформулированной еще в 1914 г. Дж. Б. Уотсом, признаётся модель «стимул-реакция», где поведение потребителей рассматривается как их реакция на конкретные факторы-раздражители [37]. Позднее, в 1967 г. это модель послужила прототипом модели потребительского поведения, сформулированной Ф. Котлером, получившей название «черного ящика». В качестве факторов-раздражителей были обозначены побудительные факторы маркетинга, а именно товар, его цена, способы и варианты сбыта и продвижения, а также персонал, процесс оказания услуги, материальное окружение и т.д. Исследователь рассматривал обозначенные факторы как влияющие на поведение потребителей и зависящие от деятельности маркетологов, которые различными способами информируют потребителей о товаре или услуге, их свойствах, что в сознании последних вызывает различные оценочные реакции [21]. В качестве источников, определяющих спектр побудительных факторов, как правило используются результаты опросов потребительского мнения, различные научные и

социологические исследования в этой сфере, а также внутренние базы данных о потребителях и др. Такая информация, как отмечают Е. Макарова, А. Соколовский, помогает в формировании стратегии маркетинга фирмы [30]. Однако реакция потребителя зависит не только от факторов-раздражителей, но и от сознания потребителя, его субъективных способностей воспринять оказываемое на него воздействие. Это, во-первых, личностно-психологические факторы: пол, возраст, уровень образование, специальность, семейное положение, а также мотивация потребителя, его убеждение и др., во-вторых, социально-культурные факторы, в частности социальные роли, статусы, круг общения, друзья, коллеги, родственники, имущественно-социальное положение, культура, уровень стабильности в государстве и др. Обработанные сознанием потребителя внешние факторы-раздражители преобразуются в его внешнюю реакцию в форме совершения покупки или отказа от покупки [37, с.42]. Иными словами, содержание этой модели сведено к наличию трёх обязательных элементов:

- а) побудительные факторы, влияющие на поведение потребителей и зависящие от деятельности маркетологов;
- б) обусловленные сознанием потребителя побудительные факторы, влияющие на их поведение, но не зависящие от деятельности маркетологов;
- в) реакция потребителей на побудительные факторы, зависящие от деятельности маркетологов [37, с. 42].

Действительно, в отличие от модели Дж. Б. Уотсона модель Ф. Котлера более информативна, поскольку позволяет понять за счет чего происходит реакция потребителя на побуждающие факторы маркетинга. Схожая по внутренним элементам модель потребительского поведения предложена Д. Хокинсом, где ключевым элементом являются факторы, обусловленные сознанием потребителя, так называемый «жизненный стиль потребителя». Исследователь обуславливает поведение потребителей их ценностными ориентациями и представлением о себе [18, с. 95]. Не менее популярным в науке также является подход к моделированию потребительского поведения,

предложенный Х. Лейбенштайном, доказавшим необходимость деления потребительского спроса на функциональный, то есть обусловленный свойствами самого товара/услуги, и нефункциональный, то есть обусловленный не связанными с товаром или услугой факторами. В отношении последнего исследователь выделил направления выбора потребителей:

а) эффект толпы, то есть потребители ведут себя как большинство, иногда вопреки своим убеждениям;

б) эффект выделения из толпы, то есть осуществление выбора продукта или услуги, выбор которых не свойственен большинству потребителей («эффект сноба» и «эффект Веблена»), например, выбор продукта с самой высокой ценой [28].

В свою очередь именно возможность увеличения сценариев поведения потребителей за счет нефункционального спроса резко отличают описанную модель от экономического подхода к управлению поведением потребителей, характеризующегося рациональностью в принятии им решений, обусловленных подчинённостью законам экономической теории [44, с. 87]. Более того в концепции Е.С. Хирсмана и М.Б. Холбрука именно эмоции, связанные с потребительским опытом, обозначены в качестве ключевого фактора, влияющего на потребительское поведение [3]. Кроме того, в научной литературе выделяются и иные модели потребительского поведения, в частности рациональная и иррациональная модель, модель потребляющего потребителя и др., при этом в качестве базовых выделяется экономическая, социальная и психологическая модели поведения. Кроме того, несмотря на наличие разных подходов к управлению поведением потребителей, модель Ф. Котлера получила всеобщее признание в маркетинге, как универсальная модель, позволяющая увидеть эффективные точки воздействия на потребителей в процессе принятия ими решения о покупке, используя адекватный маркетинговый инструментарий [14]. Таким образом, описанные выше модели потребительского поведения характеризуются следующим (таблица 2):

Таблица 2 – Базовые модели потребительского поведения<sup>3</sup>:

Модель	Характеристика	Ограничения
Модель «чёрного ящика»	позволяет увидеть связь между факторами, влияющими на поведение потребителей и реакцией последних, что позволяет выделить точки целенаправленного давления с помощью комплекса маркетинга	отсутствует описание содержания такого давления, что навсегда позволяет достичь желаемой реакции.
Экономическая модель	в процессе принятия решения потребитель основывает свой выбор, оценивая полезность и экономическую выгодность покупки	определяющий фактор выбора – экономическая выгода, что приводит к снижению восприятия иных факторов давления.
Рациональная модель	определяющим фактором выбора является выгода приобретения, что закладывает оценку реальных качеств продукта в основу принятия решения	ограниченность факторов, оказывающих давление. Приоритет имеет правдивая информация и высокое качество продукта.
Социологическая	определяющим фактором выбора являются не свойства и полезность продукта для потребителя, а влияние внешних факторов	множественность сценариев поведения, что усложняет поиск факторов давления, приводящих требуемой реакции
Иррациональная (эмоциональная)	определяющим фактором выбора являются эмоции потребителя. Осознанность выбора снижена.	снижение восприятия реальных качеств продукта

<sup>3</sup> Составлено автором по: [14]

Вместе с тем следует согласиться с Т.А. Ивановой, что границы описанных моделей очень условны, они лишь помогают понять целевую аудиторию и спрогнозировать её поведение. При этом автор подчеркивает, что один и тот же потребитель в зависимости от жизненных обстоятельств, приобретаемого продукта может придерживаться разных моделей поведения [14].

Таким образом, формирование типовых моделей потребительского поведения конкретных услуг – это результат анализа его поведения на каждом этапе процесса принятия решения о покупке продукта, с учетом довлеющих факторов. При этом именно моделирование потребительского поведения позволяет маркетологам формировать эффективный комплекс маркетинга, позволяющий управлять поведением потребителей на каждой стадии процесса принятия им решения о покупке [11]. В связи с этим представляется необходимым проанализировать поведение потребителей юридических услуг в процессе принятия ими решения о покупке, что также позволит выделить внешние и внутренние факторы, влияющие на принятие решения.

Так, маркетологи сходятся во мнении, что процесс принятия потребителем решения о покупке товара или услуги как правило состоит из последовательно сменяющих друг друга действий, совокупность которых варьируется от 3 до 5, в зависимости от степени их обобщённости. В общем виде процесс принятия потребителем решения о покупке включает в себя:

- осознание им потребности в товаре/услуге;
- поиск информации о товарах/услугах, а также фирмах, реализующих необходимый товар/оказывающих требуемую услугу;
- оценка результатов полученной информации о товаре/услуге, в частности варианты, качественные свойства, преимущества фирмы, цены и др.;
- принятие решения о покупке и её совершение;
- реакция на покупку.

При этом по мнению Г.В. Астратовой и Л.А. Скороходовой, управление поведением потребителей должно осуществляться на каждом этапе принятия им решения о покупке [42].



Рассмотрим подробнее каждый этап принятия потребителем решения о покупке, ориентируясь на сферу услуг, особенно выделяя специфику юридических услуг, что позволит выявить нюансы последней.

*Осознание потребителем потребности в услуге.* Исходя из этимологического содержания под потребностью человека как правило понимают его стремление к каким-либо условиям жизнедеятельности, которые отсутствуют у него в данный момент времени. При этом, как подчеркивает И.В. Котляревская, появление новых потребностей обусловлено возникновением какого-либо дисбаланса между внутренними и внешними факторами, влияющими на человека. К внешним факторам автор относит различные предметы, услуги, которые визуализируются человеком и в силу этого порождают возникновение новых потребностей (потребности продуктового происхождения). Внутренние же факторы, влияющие на человека, связаны с его внутренним миром, развитием, взрослением, рациональностью поведения, что порождает потребности созидательного происхождения [23, с.8].

Знание природы возникновения потребностей потребителей в услугах фирмы, является важным при разработке успешной маркетинговой деятельности фирмы, так как в теории уже выработано достаточно походов к управлению отношениями с потребителями в зависимости от механизма возникновения потребностей [40, с. 209]. Кроме того, не менее важным является осознание вида потребностей, с точки зрения их значимости и насущности для потребителя. Такое знание, в частности оказывает сильное влияние на определение стоимости услуг: чем значимее потребность для потребителя, тем он больше готов платить за ее удовлетворение [23, с. 86]. В этом отношении весьма показательна иерархическая теория потребностей личности А. Маслоу, выделившим пять уровней потребностей, где каждый последующий уровень становится насущным тогда, когда удовлетворен предыдущий уровень (рисунок 2):



Рисунок 2 - Иерархическая теория потребностей личности А. Маслоу [37]

В отношении юридических услуг следует отметить, что эти услуги представляют собой комплекс действий правового характера, совершаемых профессиональными юристами, то есть это профессиональные услуги. Юридические услуги весьма разнообразны по отраслям права, по сложности и характеру вопросов, по юридическим последствиям для обратившихся потребителей, по характеру совершаемых действий, по цене и т. д. Потребителями юридических услуг, оказываемых привлеченными специалистами, как правило становятся граждане или небольшие организации, в штате которых нет собственных юридических отделов, либо специалистов, соответствующей специализации.

Потенциальные потребители юридических услуг постоянно вступают либо состоят в общественных отношениях, урегулированных правом (правоотношениях), например, в трудовых, гражданских, административных, семейных, при этом многие из них не задумываются об этом до тех пор, пока не возникают конфликтные ситуации с их участием, не наступают неблагоприятные для них или их близких последствия либо возникает необходимость вступить в правоотношения, имеющие высокую степень риска наступления для них негативных последствий. То есть нуждаемость в

юридических услугах у потребителей появляется тогда, когда они попадают в ситуацию, при которой они не в состоянии реализовать и/или защитить свои права самостоятельно. Исходя из иерархической теории потребностей А. Маслоу потребность в юридической помощи вполне обосновано можно классифицировать как потребность в безопасности, например, личной, финансовой, в безопасности окружающих и т.д. При этом сложность ситуации, требующей юридической помощи, степень тяжести негативных последствий для потребителя или его близких, временной фактор, имеющийся для принятия решений, оказывают сильное влияние на поведение потребителей, и как следствие выбор модели его потребительского поведения. Так, если субъект уже попал в конфликтную ситуацию, уже претерпевает негативные последствия, его поведение в большей части будет иррациональным, что обусловлено его эмоциональным состоянием, в частности страхом. В такой ситуации степень насущности потребности в юридических услугах очень высока, что нивелирует многие иные факторы, влияющие на осознанность выбора фирмы, стоимости услуг и т.д. Вместе с тем, возможен и иной сценарий поведения потребителя, когда осознание потребности в юридических услугах является результатом рационального созидательного процесса, где различным факторам, влияющим на осознанность выбора, уделяется достаточное внимание. Рациональная модель поведения возможна в ситуациях, когда конфликтная ситуация уже наступила, но степень тяжести последствий недостаточно высока или имеется временной интервал, позволяющий адекватно оценить ситуацию; либо субъекту предстоит вступить в какие-либо правоотношения, имеющие высокую степень риска наступления для него неблагоприятных последствий. Кроме того, в современном российском законодательстве наблюдается тенденция введения профессионального представительства интересов в судебных органах, более того в рамках уголовного и конституционного судебных процессов предъявляются повышенные требования к представителям, что обуславливает возникновение потребности в юридических услугах у потребителей в силу требований законодательства. В таких ситуациях модель поведения потребителя в

большинстве случаев будет рациональной в силу наличия временного периода для принятия соответствующих решений. Таким образом, значение приобретает временной фактор, то есть наличие или отсутствие времени для принятия решения. Зависимость весьма простая: чем меньше времени для принятия решения, тем меньше степень рациональности в поведении потребителя.

*Поиск информации об услугах и условиях их предоставления, а также оказывающих их фирмах различными доступными для потребителя способами.*

В современных условиях для потребителей различных услуг доступны разнообразные способы поиска информации, в частности в сети Интернет, газетах, журналах, информации размещенной на информационных стендах в органах публичной власти, а также информации, полученной от знакомых, родственников, а также обращение к своему опыту и т.д. Причем в отношении юридических услуг речь в большей части идет о целенаправленном поиске. Как подчеркивает И. Ю. Окольнишникова, процесс маркетинговых коммуникаций субъекта, оказывающего услуги, с потенциальным потребителем начинается именно на этом этапе, поэтому его важность в процессе управления отношениями нельзя недооценивать [38, с. 134]. Субъекты, оказывающие юридические услуги, уже на этом этапе должны определить какую информацию и каким способом потенциальный потребитель может найти о них. В современных условиях поиск информации в интернете, безусловно, является наиболее распространенным и оперативным способом, особенно в экстренной для потребителя ситуации. Также важно, что в зависимости от ситуации возникновения потребности в юридических услугах, эмоционального состояния потребителя качество и время поиска существенно различается. Так, если ситуация экстренная, то время и способы поиска информации минимальны. При этом уже на этой стадии, как правило, происходит первоначальная сортировка потенциальных вариантов, основанная в основном на эмоциональном восприятии полученной информации.

Как отмечает Г.С. Тимохина поиск вариантов заканчивается для потребителя тогда, когда он начинает осознавать оценочные критерии, по

которым он сравнивает найденные варианты, а также представляет возможные последствия сделанного им выбора, а именно в чем он выиграет или проиграет [44, с. 35].

*Оценка потенциальных вариантов, в частности оценка качественных свойств, преимуществ, цены и др.* Оценка потенциальных вариантов услуг, оказывающих их фирм, отобранных потребителем на предыдущем этапе, происходит по различным параметрам, выбор которых обусловлен субъективными особенностями каждого: пол, возраст, семейное и социальное положение, финансовое состояние и т.д., а также ситуацией, в которой принимается решение и делается выбор, что в частности характерно для рынка юридических услуг. Кроме того, В. Зейтхамль подчеркивает, что потребители услуг при выборе конкретного варианта испытывают большое доверие к так называемым «личным источникам», то есть отзывам лиц, которые уже имели опыт взаимодействия с конкретной фирмой. При этом нужно учитывать, что негативные отзывы, распространяются быстрее и масштабнее, чем положительные. Автор подчёркивает, что потребители услуг чаще вступают в повторные отношения с фирмой, результатом оказания услуг которой они остались довольны [37]. Поэтому эффективность управления процессом потребительского выбора будет зависеть от понимания фирмой количества, содержания и значения для потребителей критериев, по которым происходит сравнение и оценка вариантов [44, с. 36].

В научной литературе предложен обоснованный подход, согласно которому потребитель отдает предпочтение варианту, отобранному им на предыдущем этапе, основываясь на соотношении им цены и ценности продукта или услуги. При этом цена определяется как «денежное выражение ценности продукта, услуги, фактора производства в процессе обмена», а ценность — как «значимость (польза) продукта, услуги, фактора производства для потребителя» [6]. По мнению К. Лавлока и Е. Виртца при выборе конкретной фирмы потребитель взвешивает «свои издержки и потенциальные выгоды». В случае, когда выгод больше, чем издержек, потребитель принимает решение о покупке,

в иной ситуации – он отказывается от покупки. товара. Представляется, что в отношении юридических услуг потребителю сложно смоделировать себе результат и, соответственно, потенциальные выгоды, так как они слишком призрачны, и не всегда зависят от компетентности сотрудников фирмы, оказывающих услуги. В связи с этим, следует поддержать С.Э Новаторова, что в такой ситуации фирме необходимо создавать в умах потребителей представление о том, что при обращении в конкретную фирму, выгод в любом случае будет больше, чем издержек» [37, с. 47].

Вместе с тем В. Зейтхамль в качестве существенных факторов, влияющих на решение потребителей о покупке услуг, учитывая их специфику, называет ценовой фактор и материальную среду, в которой будет оказываться услуга. В развитие этой мысли С.Э. Новаторов замечает, что не менее значимыми факторами также являются насыщенность рынка субъектами, оказывающими требуемые услуги; доходы потребителей; потребительские предпочтения и ожидания [37]. Однако думается, что степень адекватности оценки обозначенных факторов потребителем имеет сильную зависимость от ситуации, в которой принимается решение, особенно если речь идёт о юридических услугах. По мнению А.А. Бодалева, при попадании человека в несвойственную ему ситуацию, сопровождаемую стрессом, риском наступления негативных для него последствий, возможны различные варианты реагирования на происходящее, от состояния паники до сохранения полного самообладания [8, с. 35]. Нередко под влиянием страха, паники ценность услуги необоснованно преувеличивается в сознании потребителя, в том числе за счет различного манипулирования, что нивелирует значение иных факторов и повышает готовность потребителя платить за нее необоснованно завышенную цену. Таким образом, временной фактор также оказывает влияние на поведение потребителей.

В свою очередь необходимо отметить, что в отношении юридических услуг, определяющим критерием их ценности, влияющим на выбор потребителем конкретной фирмы, является возможность субъективной оценки

качества услуг еще до принятия окончательного решения, что имеет место как в рациональной, так и иррациональной модели поведения потребителей, что по отношению к последней вносит элемент рациональности. Описанное обусловлено наличием высокой степени риска наступления для потребителя неблагоприятных последствий, в том числе из-за некачественно оказанной услуги, то есть допущения им ошибки при выборе фирмы. При этом осознание потребителем ценности качественно оказанной услуги снижает значение иных факторов, в том числе ценового, что отличает описываемую модель от экономической модели поведения. Кроме того, в вышеописанных моделях потребительского поведения не уделяется внимание варианту, при котором в определённую модель поведения вклиниваются элементы другой, что, наверное, подразумевает просто выделение иной модели. В свою очередь подчеркивая выделенную специфику, можно охарактеризовать изначально эмоциональную модель поведения потребителя юридических услуг как эмоционально-рациональную (смешенную), где рациональная составляющая ограничивается оценкой качества юридических услуг.

Следует отметить, что вопросы оценки качества услуг до сих пор остаются дискуссионными. Безусловно, отдельные методики оценки качества услуг предложены в научной литературе, широко применяются, но уже для оценки оказанной услуги, при этом универсальных стандартов не выработано [15, с. 26]. В основе имеющихся методик заложен принцип, что потребитель оценивает качество неосязаемой услуги за счет оценки осязаемых, сопутствующих ее осуществлению факторов, в частности внешний вид и поведение персонала, их возраст, наличие офиса, предметов интерьера, состояние техники и т.д., а также сопоставления личных представлений о качестве услуги и собственного восприятия её качества, после оказания услуги [37]. Впервые методику к измерению качества услуг предложили американские исследователи А. Парасураман, В. Зейтамль, Л. Берри, получившую в научной литературе название «SERVQUAL». Сегодня данная методика позиционируется как наиболее простая, но в тоже время эффективная, наглядная и информативная.

Ученые выделили критерии, позволяющие оценивать реакции потребителей на качество услуг, основываясь на оценке расхождений между ожиданиями клиентов и оценкой реально оказанной услуги, что позволяет делать выводы о направлениях совершенствования деятельности фирмы [46]. В качестве таких критериев на современном этапе предлагаются следующие:

а) материальность, что отражает внешнюю среду, в которой оказывается услуга (персонал и его внешний вид, оснащение фирмы, наличие и место расположения офиса, наличие ремонта, мебели и ее внешний вид и т.д.);

б) надежность фирмы, способность выполнять услуги в соответствии с установленным и зафиксированным порядком (в установленные сроки, по установленным правилам);

в) отзывчивость, что предполагает наличие желания у персонала и руководителей фирмы помочь потребителю;

г) убежденность, что предполагает компетентность персонала, наличие уверенности в своих действиях, а также четкое описание и осознание своей ответственности;

д) сочувствие, что проявляется в вежливости персонала, индивидуальности подхода к потребителю.

Вместе с тем в научной литературе изложен подход, согласно которому качество услуги нельзя оценивать только посредством оценки её результата, необходимо также оценивать процесс её предоставления. При этом грамотное целенаправленное воздействия на ожидания и восприятие потребителем процесса предоставления услуги и её результата дает возможность корректировать его оценку качества услуги в целом. Впервые описанная концепция была сформулирована представителем Северной школы маркетинга (Финляндия) К. Гренроосом, получившей название «скандинавская модель». Согласно обозначенному подходу, потребитель оценивает качество услуги по двум факторам: что он получает (технический фактор) и как он получает (функциональный фактор) [37]. Представляется, что в отношении юридических услуг необходимость оценивания качества не только через оценку результата, но



и процесс их оказания весьма актуальна, поскольку результат оказания услуги не всегда зависит от субъекта, оказывающего услугу. Следовательно, по объективным причинам полученный результат не может совпасть с ожиданиями потребителя, что не свидетельствует о некачественности оказанной услуги. В этом случае именно процесс оказания услуги должен стать ключевым объектом оценки качества услуги потребителем.

Возвращаясь к рассуждению о необходимости оценки качества потенциальной юридической услуги на этапе выбора фирмы, представляется, что обозначенные выше подходы выступают базой, позволяющей маркетологам формировать в умах потребителей осознание высокой степени качества потенциальных услуг. При сравнении критериев оценки качества услуг с внешними факторами, влияющими на поведение потребителей, обозначенными Ф. Котлером, очевидно их совпадение. При этом обозначенные критерии применительно к различным услугам имеют разную степень влияния на потребителей, что необходимо учитывать для осуществления успешной маркетинговой деятельности.

*Принятие решения о покупке.* Как отмечает Г.С. Тимохина принятие потребителем решения о покупке во многом зависит от степени ее запланированности (запланированные или незапланированные покупки), а также мотивов посещения ими точек продаж. Именно это, как замечает автор, позволяет фирмам вырабатывать тактику эффективного воздействия на потребителей [44, с. 40-41]. В отношении запланированности юридических услуг можно сказать, что в зависимости от ситуации возникновения потребности, наличия временного фактора для принятия решения, они могут быть как четко запланированными, так со спонтанными. При этом потребители при обращении в юридические фирмы могут руководствоваться как личными мотивами, например, обеспечения защиты своих права, а также иными мотивами, в частности обращение в рамках исполнения профессиональных обязанностей.

*Реакция на покупку.* В результате совершения покупки потребитель либо удовлетворен ей и вероятность совершения повторных покупок высокая, либо

неудовлетворен, тогда вероятность повторного обращения в эту фирму весьма низкая. Как отмечает С.Э. Новаторов под удовлетворенностью как правило понимается «чувство удовольствия, возникающее у потребителя, когда воспринимаемое качество оказанных услуг превышает ожидаемое». В свою очередь оценку потребительской удовлетворенности брендом, качеством услуг осуществляют посредством анкетирования потребителей, различных опросов, позволяющих выяснить значимость и степень потребительского восприятия определённых свойств продукта, а в результате выявить индекс удовлетворенности [37, с.65].

Таким образом, проведенное исследование позволило сформулировать исследовательскую гипотезу о типовых моделях поведения потребителей юридических услуг и обозначить доминирующие факторы, определяющие это поведение, а именно

а) временной фактор;

б) фактор качества юридических услуг, что позволило охарактеризовать типовые модели потребительского поведения как рациональную и эмоционально-рациональную (смешанную), где рациональная составляющая ограничивается оценкой качества юридических услуг.

### **1.3 ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В СФЕРЕ УСЛУГ**

Как уже отмечалось, концепция маркетинга отношений одновременно направлена как на удержание имеющихся клиентов, так и на привлечение новых. Реализация обозначенных задач требует грамотного подбора и использования различных методов и инструментария маркетинга. При этом следует отметить, что один и тот же инструментарий может одновременно обеспечивать выполнение обеих задач. Как отмечает С.Э. Новаторов, методы и инструменты

управления отношениями с потребителями на рынке услуг должны подбираться с учетом следующих принципов:

- а) при поиске и оценке информации потребитель отдает предпочтение «личным источникам»;
- б) основными критериями оценки качества приобретаемых услуг является цена и материальная среда, в которой эти услуги оказываются;
- в) при выборе субъекта, оказывающего услуги, приоритет за проверенным брендом;
- г) потребительский запрос на персонализированные рекламные акции;
- д) мотивированный персонал фирмы;
- е) взаимодействие персонала и потребителя [37].

Рассмотрим подробнее инструментарий, который в научной литературе позиционируется как наиболее эффективный для сферы услуг, а также соответствующий вышеобозначенным принципам.

*Маркетинговые коммуникации, как способы информирования потребителей об оказываемых фирмой услугах.* Осуществление маркетинговых коммуникаций фирмой направлено на привлечение новых клиентов и их дальнейшее удержание в качестве таковых, посредством их информирования и убеждения с помощью разных инструментов коммуницирования.

Успех коммуникационной программы зависит от степени понимания фирмой важности коммуницирования с клиентами, а также прогнозирования возможных проблем при осуществлении этого процесса. Как отмечает С.Э. Новаторов полная коммуникационная программа представляет собой «завершенное соединение, включающее личные продажи, рекламу, стимулирование сбыта, гласность, связи с общественностью и прямой маркетинг». В качестве содействующих инструментов продвижения услуг автор называет бонусы, скидки, купоны и др. [37, с. 84]. При этом коммуникационные инструменты используются для привлечения внимания желаемой аудитории и её мотивации; актуализации потребностей потенциальных потребителей и их информирования о товарах/услугах, предлагаемых фирмой; формирования

имиджа и положительной репутации фирмы; стимулирования к совершению сделок [33]. Следует отметить, в научной литературе практически отсутствуют работы, описывающие специфику инструментов маркетинга, эффективно работающих в сфере юридических услуг.

Под классической рекламой как инструментом маркетинга обычно понимается любая платная форма неличного представления и продвижения товаров/услуг от имени известного инициатора, как правило через TV, газеты, баннеры, радио, журналы и т.д. [33]. Но несмотря на широкую практическую распространенность этого инструмента, специфика классической рекламы заключается в мгновенности её действия, то есть положительный эффект будет длиться столько же, сколько этот инструмент будет активно использоваться фирмой [10]. Более того, О.Ю. Белянская настаивает, что для предприятий малого и среднего бизнеса, к которым в большей части относятся организации сферы услуг, применение классической рекламы вообще бесполезно, что обусловлено невозможностью ее длительного использования в силу высокой стоимости [7].

Применительно к рынку юридических услуг представляется нужным согласиться с О.Ю. Белянской, поскольку потребность в юридической помощи не является ежедневной/ежемесячной/ежегодной потребностью граждан и иных субъектов. Она возникает как реакция на возникновение ситуации, влекущей неблагоприятные последствия либо высокую степень риска их наступления. И при наступлении такой ситуации у субъекта не будет достаточного времени на просмотр TV, изучение журналов, статей и т.д. Однако нельзя отрицать возможность наступления неблагоприятной ситуации одновременно для многих субъектов, что может быть обусловлено социально-экономическими факторами, изменением законодательства и др., например, массовое увольнение, сокращение заработной платы, рост потребительского кредитования, массовое банкротство граждан и т.д. Думается, что в таких ситуациях использование классической рекламы вполне допустимо. Кроме того, временной период ее

использования фирмой четко определен внешними факторами, что позволяет своевременно прекратить её использование.

Вместе с тем одним из классических инструментов коммуницирования является паблисити, что представляет собой неличное, бесплатное для заказчика стимулирование спроса на товары/услуги через средства массовой информации. При этом по мнению учёных Сибирского федерального университета ограничиваться использованием только указанного инструмента для коммуницирования с общественностью нецелесообразно, необходимо привлекать весь арсенал инструментов, присущих паблик рилейшнз. Среди них выделяются: организация пресс-конференций, спонсорство, некоммерческие статьи, информация о фирме в СМИ со стороны иных субъектов, отчеты о деятельности фирмы и т.д. Исследователи отмечают, что комплексное использование этого инструментария формирует благоприятное и доверительное отношение к предлагаемым товарам/услугам, фирме, а также позволяет преодолеть сложившиеся в обществе стереотипы [33]. Представляется, что в сфере юридических услуг инструментарий паблик рилейшнз имеет очень важное значение, поскольку в обществе до сих пор отмечается низкая степень доверия к юридическому сообществу, низкая степень информированности о юридических услугах и субъектах, их осуществляющих, при высокой степени доверия к «личным источникам информации». Кроме того, использование этого инструментария оказывает влияние на формирование имиджа и деловой репутации фирмы.

Также важным инструментом является любая маркетинговая деятельность, способствующая стимулированию сбыта, то есть использование любых побудительных мер, способствующих осуществлению потребителем незамедлительной покупки товара/услуги. Так, в частности это скидки, пробные бесплатные образцы, мастер-классы и т.д. Мы полагаем, что в отношении юридических услуг речь может идти о бесплатных консультациях или предоставлении возможности потребителям оплаты услуг после их оказания и т.д., что активно используется субъектами, оказывающими эти услуги.

Весьма значимым инструментом коммуникации, в том числе в сфере юридических услуг, являются личные продажи, что подразумевает устную демонстрацию товара/услуги в процессе беседы, деловых переговоров с потенциальными покупателями, а также презентаций.

Вместе с тем, сегодня маркетологи отмечают снижение степени эффективности классических инструментов коммуникации и усиление роли инструментов интернет-коммуникаций, что связано с развитием информационных технологий, ценовой политикой, изменением законодательства [32, с. 4]. Кроме того, резкой информатизации практически всех сфер деятельности безусловно способствовала неблагоприятная эпидемиологическая ситуация, связанная с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19. При этом в научной литературе подчеркивается, что инструментарий интернет-маркетинга не подменяет и не заменяет инструментарий классического маркетинга, а эффективно дополняет его новыми возможностями и функциями [17]. Так, в частности интернет-маркетинг характеризуется высокой степенью интерактивности, в том числе увеличением вовлеченности потребителя в процесс взаимодействия, измеримостью, что стало доступно посредством различных систем интернет-аналитики, индивидуализацией предлагаемого продукта, интеграцией систем поиска информации, реструктуризацией отраслей, что предполагает позиционирование бренда на сайтах посредников, а также это возможность осуществления взаимодействия независимо от места нахождения и времени суток.

В качестве инструментов интернет-коммуникации Ю.А. Мальцева, И.В. Котляревская, В.А. Багинская называют интернет-рекламу, выделяя такие виды как медийная, таргетированная, контекстная, видеореклама и мобильная реклама; контент-маркетинг, где привлечение потребителей происходит за счет размещения востребованного контента; поисковая оптимизация, что направлено на занятие первых позиций при поисковых запросах; партнерские программы,

social media marketing. Кроме того, названные учёные разделяют подход, что и сам Интернет является маркетинговым инструментом коммуницирования [32].

В научной литературе признается, что интернет-реклама, также как и классическая реклама, является основным инструментом продвижения. При этом положительной особенностью интернет-рекламы является возможность её персонализации. Так, по информации, размещенной на сайте «Bigcommerce» 73% респондентов в современных условиях, предпочитают именно персонализированную рекламу, что способствует усилению вовлеченности и лояльности потребителей [52]. В этой связи интерес представляет контекстная реклама как реакция на соответствующий запрос потребителя. Кроме того, на выполнение этой же задачи направлена таргетированная реклама, которая демонстрируется только тем потребителям, характеристики которых соответствуют параметрам, заявленным рекламодателем. Например, сортировка может осуществляться по региону проживания, возрасту, полу, семейному положению и т. д. Ярким примером использования таргетированной рекламы являются различные социальные сети. Следует сказать, что социальные сети также актуализировали использование такого инструмента как «social media marketing», который представляет собой возможность самостоятельного размещения полезного контента и прямого взаимодействия между субъектами рынка, без участия посредников.

Вместе с тем весьма обоснованным представляется заявление Л.М. Капустиной и И.Д. Мосунова, что первоочередной задачей использования этих инструментов является привлечение потребителей на сайт компании, после чего именно сайт становится ключевым инструментом, а все иные – вспомогательными [17, с. 23].

*Сайт и landing pages.* Маркетологи сходятся во мнении, что сегодня именно официальный сайт фирмы и landing pages (одностраничный сайт) выступают «ядром всей онлайн-активности компании» [17, с. 23]. По мнению В.И. Холмогорова официальный сайт в современных условиях представляет

собой нематериальный актив компании, являющийся неотъемлемым атрибутом бизнеса [48].

В научной литературе сайт компании и landing pages рассматриваются как многоаспектные инструменты интернет-среды, а именно как рекламная и информационная онлайн площадка; инструмент формирования имиджа компании и повышения лояльности потребителей; инструмент внутреннего маркетинга и развития корпоративной культуры фирмы; инструмент продвижения товаров/услуг организации; инструмент для активного взаимодействия с потребителями, получения обратной связи и сбора различной аналитической информации и т.д.[48, с. 3].

Вместе с тем специалисты отмечают, что эффективность сайта имеет зависимость от простоты и удобства его использования, в том числе за счет минимизации количества кликов для получения пользователем ответа на свой запрос; от скорости загрузки и работы сайта. Следует отметить, что именно эти черты положительно характеризуют landing pages [19, с. 32]. Также сегодня сформировался пользовательский запрос на наличие мобильной версии сайта.

Вместе с тем увеличению посещений сайта потенциальными потребителями способствуют инструменты *поисковой оптимизации* (SEO) [17, с. 23].

Представляется, что сфера юридических услуг не является исключением с точки зрения необходимости использования такого инструмента маркетинга как официальный сайт компании или landing pages. Сайт компании позволяет потребителям виртуально оценить её с разных сторон, в том числе получить информацию о предоставляемых услугах, квалификации персонала, сориентироваться по стоимости услуг и др., и в результате либо продолжить взаимодействие, либо отказаться от него. Поэтому информационное наполнение сайта является важной и сложной задачей, при этом нужно помнить, что потребитель как правило не юрист и, осуществляя поиск, высока вероятность его нахождения в стрессовой ситуации. Кроме того, потребность в юридической помощи может возникнуть в отсутствии возможности использования



компьютера, достаточного времени на изучение и поиск информации, что актуализирует необходимость в наличие мобильной версии сайта, позволяющей быстро получить требуемую информацию, даже находясь в стрессовой ситуации. Думается, что наличие мобильной версии сайта не потеряет свою актуальность и для потребителей, осуществляющих поиск информации и в благоприятной обстановке.

Таким образом, использование в своей деятельности инструментов, позволяющих коммуницировать в интернет-среде, расширяет возможности всех заинтересованных лиц как поиске и получении необходимой информации, так и в способах и формах взаимодействия. Кроме того, использование этих инструментов существенно дешевле для фирмы, чем использование инструментария классического маркетинга.

Вместе с тем представляется необходимым акцентировать внимание на инструментарии, способствующем формированию потребительской лояльности, что обусловлено наличием экономической выгоды для фирмы. Как уже отмечалось, привлечение новых клиентов обходится фирме в 6 раз дороже, чем удержание имеющихся.

Вообще, в теории маркетинга в основе понимания понятия «лояльность к бренду» лежит совершение потребителем повторных покупок, что обусловлено либо удовлетворением его потребностей (поведенческая лояльность), либо наличием индивидуальной эмоциональной привязанности (аффективная лояльность) [37, с. 62]. При этом в случае поведенческой лояльности вероятность ухода потребителя весьма высока. Аффективная же лояльность характеризуется длительностью отношений, за счет заинтересованности потребителя в приобретении только данного бренда, в том числе при повышении цены. Также выделяется комплексный тип потребительской лояльности, подразделяющийся на:

а) истинную лояльность, то есть потребитель, имея эмоциональную привязанность и осуществляя постоянные покупки, удовлетворен брендом. Именно этот сегмент потребителей является наиболее важным для фирмы с

точки зрения стабильности доходов, в том числе при повышении цен и возникновении неблагоприятной экономической обстановки;

б) ложную лояльность, то есть потребитель совершает покупки, не имея эмоциональной привязанности и удовлетворения брендом;

в) латентную лояльность, то есть потребитель, не имея опыта реального приобретения товаров или услуг, высоко ценит бренд;

г) отсутствие лояльности, то есть потребитель не совершает покупки товаров или услуг данного бренда [37].

Вместе с тем в маркетинге особе внимание уделяется выявлению причин формирования потребительской лояльности, среди которых можно назвать объективные: наличие долгосрочного контракта с субъектом, оказывающим услуги, наличие у него эксклюзивного программного обеспечения, географическая доступность и т.д.; субъективные: эмоциональная привязанность к субъекту, оказывающему услуги, убежденность потребителя в качестве, оказываемых услуг, а также оптимальном соотношении цены-качества и т.д. Понимание этих причин позволяет прогнозировать поведение потребителей, а не только констатировать результат их поведения [24]. При этом в научной литературе отмечается, что широкое распространение многочисленных программ лояльности привело к снижению их эффективности в оказании влияния на потребительское поведение [13]. Этот вывод опять же подчеркивает важность изучения причин формирования лояльности. Поэтому потребительская лояльность не должна определять только через результат деятельности потребителя, в частности совершение им повторной покупки [24]. Потребительскую лояльность следует понимать комплексно, как совокупность причин её возникновения и оценку результатов деятельности потребителя, что позволит более эффективно формировать и использовать маркетинговый инструментарий для повышения потребительской лояльности к бренду.

Сегодня в маркетинге предложены различные подходы к определению инструментов, способствующих формированию лояльности. Так, согласно

подходу Н. Зелдес, А.М. Макарова, Х.Э. Хершгена, имеющийся маркетинговый инструментарий предложено разделить на три блока:

а) инструменты маркетинга-микс, где применительно к сфере услуг выделяется цена, качество, сервис, классическая реклама, место расположение организации, прямая реклама, персонал и др.;

б) специфические инструменты, включающие различные бонусные и скидочные программы, клиентские клубы и формы, карты постоянных клиентов, онлайн взаимодействие, холодные звонки и др.

в) инструменты корпоративной социальной ответственности, среди которых сохранение рабочих мест в стране и т.д. По мнению исследователей среди названных инструментов определяющее значение в сфере услуг имеют персонал, качество услуг и индивидуализация продукта [13]. Представляется нужным обратить внимание на последние три инструмента, как имеющих приоритетное действие в формировании потребительской лояльности.

*Клиентоориентированный персонал.* В современных конкурентных условиях уже недостаточно ограничиться только оказанием услуг высокого качества в целях налаживания долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями. Важным инструментом для повышения потребительской лояльности является персонал, который непосредственно оказывает услугу и вступает с потребителем в различные взаимоотношения. В отношении юридических услуг следует сказать, что именно квалификация персонала, его внешний вид, деловые качества и манера общения выступают ключевым инструментом, способствующим удержанию клиентов. Нужно согласиться с С.Н. Апенько и М.Н. Шавровской, что именно персонал реализует в организации концепцию клиентоориентированности, что предполагает наличие сформированных подходов работы персонала с потребителями. Исследователи отмечают, что клиентоориентированность персонала заключается в наличии у него необходимых знаний и умений, способствующих выработке определённого типа поведения в целях установления и поддержания отношений с потребителями. При этом сильное влияние на формирование этого поведения

оказывают такие факторы как личные качества персонала, образование сотрудников, их мотивация, ценности и установки, что является предметом внутреннего маркетинга и не должно оставаться без внимания руководства фирмы [4].

*Оценка качества предоставления услуг.* Как уже отмечалось, качество оказываемых услуг является одним из важных конкурентных преимуществ. Оценка потребителем качества услуг происходит на разных этапах принятия решения о покупке, как на стадии выбора и оценки фирм, так и после получения услуги, что влияет на возможность повторного обращения. При этом существенной проблемой является непостоянство качества услуг в силу того, что они оказываются персоналом фирмы, который может меняться, иметь разные черты характера, способности, степень ответственности и т.д.

Как уже отмечалось в предыдущем параграфе, в теории маркетинга сформировалось несколько методик измерения качества услуг, в основе которых лежит механизм сравнения потребителем собственных представлений о качестве услуги с собственными ощущениями качества услуги в момент и после ее оказания. Однако о возникновении потребительской лояльности может идти речь только в случае совпадения представлений потребителя о качестве услуг с его ощущениями, либо в случае превосходства последних. В качестве основных методик измерения качества услуг выделяются скандинавская «двухфакторная модель», где оценивается что получает потребитель и как он это получает, и американская модель «SERVQUAL». В соответствии с последней моделью оценка осуществляется посредством выявления различных несоответствий между:

- а) потребительскими ожиданиями и реакцией руководства фирмы на эти ожидания;
- б) представлениями руководством фирмы ожиданий потребителя и системой качества в организации;
- в) системой качества и возможностями персонала фирмы, следовать установленным правилам;

г) системой качества и позиционированием этой системы в источниках, ориентированных на потребителя;

д) ожиданиями потребителей и процессом предоставления услуги субъектом, её оказывающим [37]. Последние позиционируется в маркетинге как наиболее существенное.

В этой связи хотелось бы отметить значимость такого инструмента как *обратная связь с потребителями «отзывы»*. По результатам исследования, проведенного компанией РwС, степень доверия потребителей отзывам других потребителей гораздо выше, чем информации, размещенной фирмой [57]. Поэтому очень важно своевременно отслеживать, анализировать отзывы потребителей и реагировать на них, особенно на негативные. Как отмечается в литературе, степень и скорость распространения негативных отзывов в разы превышает степень и скорость распространения положительных отзывов, что обусловлено эмоциональным состоянием потребителей. Также необходимо отслеживать любую информацию, появляющуюся о фирме в СМИ, и при необходимости реагировать.

По мнению С.Э. Новаторова систематический мониторинг качества оказываемых услуг позволяет фирме контролировать и своевременно реагировать на выявляемые несоответствия, что предоставляет конкурентные преимущества. При этом эффективность обозначенной деятельности зависит от осознания фирмой критериев, по которым потребители оценивают качество их услуг, что требует систематического мониторинга этих вопросов.

*CRM-системы как инструмент индивидуализации услуг.* В теории маркетинга имеется множество трактовок определения CRM-систем, в основе которых лежит понимание CRM как базы данных о клиентах фирмы, формируемой в процессе любых взаимоотношений с клиентами по заданным параметрам, использование которых позволяет контролировать, упорядочивать и планировать взаимодействие с ними. Это, например, данные о психотипе клиента, его специальности, семейном положении и т.д. По мнению О.Ю. Городецкой и Я.Л. Гобаревой в основе CRM-систем лежат два принципа:

максимальное внимание к каждому клиенту и получение разными способами максимум информации о клиенте и её максимальное использование при взаимодействии с ним [12]. Представляется, что в отношении юридических услуг важным параметром, требующим фиксации в CRM-системе, является отношение клиента к конституционно-правовым ценностям, поскольку они лежат в основе российского законодательства. Это важно для выстраивания линии защиты клиента и правильного выбора способов и методов взаимодействия с ним.

Таким, образом, процесс формирования маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями для субъекта, осуществляющего предпринимательскую деятельность, очень индивидуален. Он зависит о сферы деятельности этого субъекта, поставленных задач, бюджета, деятельности конкурентов, а также социально-экономических факторов и трендов потребительского поведения. Тем не менее, учитывая специфику юридических услуг, представляется более эффективным и менее затратным использование инструментов интернет-маркетинга в целях привлечения потребителей и повышения их лояльности. А именно сайт и его мобильная версия должны иметь место в обязательном порядке, в том числе обеспечивая возможность круглосуточного взаимодействия. Также нельзя игнорировать такой инструмент как поисковая оптимизация, что существенно увеличивает количество посещений сайта, а вместе с тем и реальных клиентов. В вопросах выбора вида интернет-рекламы приоритет должен оставаться за персонализированной рекламой: контент-рекламой и таргетированной рекламой. Кроме того, весьма актуален для сферы юридических услуг является инструмент публич рилейшнз, позволяющий влиять на степень доверия потребителей к юридическому сообществу в целом и конкретной фирме в частности. Вместе с тем особое значение в сфере услуг, в том числе в сфере юридических услуг имеют прямые продажи. Также в целях повышения потребительской лояльности следует уделять особое внимание инструментам оценки качества оказываемых услуг, в том числе отзывам потребителей, а также персоналу, в том числе в процессе взаимодействия с потребителем, и персонализации услуг.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ**

### **2.1 АНАЛИЗ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ**

В современных условиях рынок юридических услуг представляет собой конкурентный и динамично развивающийся рынок вследствие влияния различных факторов, в частности усиление степени нормативно-правового регулирования различных сфер общественных отношений, ужесточение мер ответственности за различные правонарушения и преступления, наличие высокой степени рисков для субъектов общественных отношений, увеличение количества судебных споров, введение профессионального представительства по некоторым категориям дел, а также повышение правосознания населения и т.д.[72].

Российский рынок юридических услуг представлен многочисленными субъектами, различающимися по организационно-правовой форме, в частности юридические фирмы, индивидуальные предприниматели, частнопрактикующие юристы, нотариусы и т.д. Следует отметить, что российский законодатель в основном не предъявляет жестких требований как к процессу оказания юридических услуг, так и к субъектам, их оказывающим. Например, отсутствует необходимость в лицензировании деятельности по оказанию юридических услуг, а также обязательном получении статуса адвоката или любого иного статуса всеми субъектами, её оказывающими т. д. Но в тоже время в законодательстве прослеживается тенденция введения профессионального судебного представительства, что требует от представителей определенных квалификационных характеристик, соответствие которым даёт определённые конкурентные преимущества. Так, например, защиту обвиняемого в уголовном

судопроизводстве может осуществлять только адвокат; представлять интересы заявителя в административном судопроизводстве при оспаривании нормативно-правовых актов - лицо, имеющее высшее юридическое образование; представлять интересы заявителя в конституционном судопроизводстве – лицо, имеющее ученую степень по юридической специальности либо адвокат.

Вместе с тем особенностью данного рынка является то, что он практически не имеет конкуренции со стороны иностранных юридических компаний, в силу особенностей национального законодательства. Однако конкуренцию субъектам, оказывающим юридическую помощь на договорной основе, создают организации, оказывающие её бесплатно. Так, российский законодатель возлагает обязанность оказания бесплатных юридических услуг населению на государственные органы и органы местного самоуправления по вопросам их компетенции. А в отношении незащищенных слоев населения (малоимущие, инвалиды, пенсионеры и т. д.) предусмотрены расширенные программы бесплатной юридической помощи, что является гарантией реализации ими своих прав и свобод.

По информации, размещенной в открытых аналитических источниках, насыщенность рынка юридических услуг в России, под которой понимается количество жителей на одну юридическую организацию, является достаточно высокой, где средний показатель составляет 1600 жителей на 1 организацию. При этом в зависимости от региона имеются некоторые отличия в значении этого показателя. Так, наибольшая степень насыщенности рынка юридических услуг наблюдается в Москве: 750 жителей на 1 организацию; высокая насыщенность (1500-2000 жителей) отмечается, например, в Свердловской, Самарской, Липецкой, Тульской областях и иных субъектах РФ; низкая насыщенность (более 2500 жителей) отмечается, например, в Курганской, Брянской, Ленинградской областях и иных субъектах РФ [34].

Кроме того, в исследовании, проведенном Федеральной палатой адвокатов Российской Федерации и специалистами экспертной группы VETA, в 2019 г. отмечается рост потребительского спроса на юридические услуги со стороны



физических лиц до 62%, при этом делается прогноз на увеличение доли этого сегмента. В свою очередь правовое сопровождение деятельности юридических лиц составляет лишь 38 % [72].

Однако аналитические данные, опубликованные BusinesStat, свидетельствуют о снижении российского рынка юридических услуг в натуральном выражении за 2015-2019 гг. на 11,2%: с 29,2 млн услуг до 25,9 млн услуг. Аналитики BusinesStat связывают такое снижение с сокращением реальных доходов населения. При этом они также фиксируют рост выручки субъектов, оказывающих юридические услуги, за счет повышения цен на них. Отмечается, что в 2019 г. стоимость оказанных юридических услуг в России достигла 181,0 млрд. руб., что на 17,1% превысило значение 2015 г (154,6 млрд руб.) [53].

Вообще, вопросы стоимости юридических услуг часто становятся предметом обсуждения, в частности услуги судебного представительства, поскольку их стоимость взыскивается с противоположной стороны в случае вынесения положительного судебного решения.

Так, по данным исследовательского агентства VETA средняя стоимость юридических услуг в регионах Урала за 2019 г., следующая (таблица 3):

Таблица 3 - Средняя стоимость юридических услуг в регионах Урала, 2019 г.<sup>4</sup>

Группа	Представительство в судах общей юрисдикции, руб.	Составление процессуальных документов, руб.
<p>1 группа: крупные адвокатские образования, коллегии, профильные юридические компания: опыт представительства в судах более 5 лет; штат более 5 юристов, опыт ведения дел с крупными исковыми требованиями; ведущие адвокаты в своей сфере деятельности.</p>	<p>первая инстанция: 73996; апелляция: 47869; кассация: 46375.</p>	<p>исковое заявление: 24033; иные документы - 10607; апелляция, кассация – 21300.</p>
<p>2 группа: частнопрактикующие юристы, небольшие компании или адвокаты, ведущие персональную практику: опыт представительства в судах до 5 лет; адвокаты, специализация которых относится к категориям «менее дорогих».</p>	<p>первая инстанция: 43820; апелляция: 34615; кассация: 34423</p>	<p>исковое заявление: 14040; иные документы - 9600; апелляция, кассация – 14900;</p>

Вместе с тем, акцентируя внимание на рынке юридических услуг Екатеринбурга, также необходимо отметить его насыщенность многочисленными субъектами, различающимися по организационно-правовой форме. Так, по данным Федеральной налоговой службы РФ по состоянию на 01.12.2020 г. в Екатеринбурге зарегистрировано по коду ОКВЭД 69.1 (деятельность в области права): – 1713 субъектов, их них 889 – это юридические лица, а 824 – индивидуальные предприниматели. Организационно-правовая форма зарегистрированных юридических лиц – 99 % общества с ограниченной ответственностью [70].

<sup>4</sup> Составлено автором по: [72]

В динамике показатели зарегистрированных субъектов, оказывающих юридические услуги в Екатеринбурге, выглядят следующим образом (таблица 4):

Таблица 4 – Динамика по количеству зарегистрированных субъектов, оказывающих юридические услуги в Екатеринбурге

Год	Юридические лица	Индивидуальные предприниматели	Всего субъектов
2020	889	827	1713
2019	697	529	1226
2018	608	434	1042

Таким образом, можно констатировать тенденцию к повышению конкуренции на рынке юридических услуг в Екатеринбурге. При этом следует отметить, что обозначенные показатели — это только те субъекты, оказывающие юридические услуги, которые зарегистрированы. Частнопрактикующих юристов по данным из открытых источников примерно в 6 раз больше [34]. Кроме того, по данным Адвокатской палаты Свердловской области статус адвоката по состоянию на 1.12.2020 г. имеют 1860 человек, состоящих в различных адвокатских объединениях Свердловской области [69].

Кроме того, по данным Росстата Свердловской области доля группы услуг, включающих в себя юридические услуги, в валовом региональном продукте имеет тенденцию к увеличению: по состоянию на 2019 г. - 1,5 %; по состоянию на 2015 г. – 1,4%; по состоянию на 2012 г. - 1,2 % ВРП [68].

Вместе с тем, анализ зарегистрированных в Екатеринбурге субъектов, оказывающих юридические услуги, по среднесписочному составу сотрудников за 2019 г. показал, что их среднее количество составляет - 3-5 человек:

- а) 1-5 сотрудников – 761 организация;
- б) 6 - 10 сотрудников - 39 организаций;
- в) 11-20 сотрудников – 79 организаций;
- г) 20 - 50 сотрудников - 8 организаций;

д) более 50 – 2 организации. Это ООО «Вариант» и ООО «Единый центр Урал».

Вместе с тем ООО «Вариант» не имеет рабочего сайта в сети Интернет, в связи с чем нет возможности ознакомиться с информацией о фирме и ее услугах. В отношении ООО «Единый центр Урал» следует сказать, что большое количество сотрудников (77 человек) объясняется тем, что организация имеет офисы в различных городах Свердловской области, при этом количество сотрудников в офисе Екатеринбурга составляет 10 человек.

Обозначенная информация о количестве персонала в фирмах Екатеринбурга позволяет увидеть, что рынок действительно представлен многочисленными компаниями, имеющими возможность привлекать потребителей, а не одной или несколькими крупными компаниями.

В отношении насыщенности рынка юридических услуг в Екатеринбурге можно отметить следующее: по данным Росстата численность населения в Екатеринбурге по состоянию на 1.01.2020 г. составила – 1 526 384 человек, из них в возрасте от 18 до 79 лет – 1 489 224 человека. Представляется, что последний показатель имеет определяющее значение, поскольку отражает количество потенциально дееспособных лиц. Таким образом, по состоянию на 01.01.2020 г. насыщенность рынка юридических услуг в Екатеринбурге является очень высокой и составляет 870 жителей (потенциальных потребителей) на одного зарегистрированного субъекта, оказывающего юридические услуги. Если рассчитать этот показатель от общего количества жителей Екатеринбурга, то получится 891 житель на 1 организацию, что также отражает очень высокую насыщенность рынка [68].

В свою очередь обозначенные показатели еще раз акцентируют внимание на необходимости тщательного выбора и эффективного применения маркетингового инструментария для привлечения и удержания потребителей. Как отмечалось в первой главе, среди эффективного маркетингового инструментария особая роль принадлежит официальному сайту фирмы: его

наполнению, функционалу, с учетом факторов, влияющих на поведение потенциальных потребителей.

В целях выявления перечня практически применяемого юридическими организациями маркетингового инструментария были проанализированы 100 сайтов юридических организаций. Анализируемые компании составляют ТОП-100 реестра ФНС РФ, зарегистрированных в Екатеринбурге на 1.12.2021 г. по ОКВЭД 69.1 (деятельность в области права), организационно-правовая форма – общества с ограниченной ответственностью.

Критериями оценивания сайтов были выбраны отдельные критерии оценки качества потенциальных услуг, обозначенные в параграфе 2 главы 1 настоящей работы, а также отдельные инструменты маркетинга, обозначенные в параграфе 3 главы 1 настоящей работы, которые возможно оценить по информации, размещенной на сайте фирмы. Среди которых:

- а) наличие сайта и его мобильной версии;
- б) актуальность информации, размещенной на сайте;
- в) описание перечня услуг и их стоимость, с точки зрения возможности потребителю самостоятельно сориентироваться в стоимости требуемых ему услуг;
- г) наличие предложений по скидкам;
- д) возможность оказания бесплатных юридических услуг;
- е) статистика по выигранным делам;
- ж) презентационная информация о сотрудниках фирмы;
- и) способы взаимодействия с потребителями: онлайн консультации, консультации по телефону, видеосвязь и т. д.;
- к) работа с отзывами потребителей, скорость ответов.

В результате анализа было выявлено следующее (таблица 5):

Таблица 5 - Перечень используемого маркетингового инструментария юридическими организациями Екатеринбурга (ТОП-100 реестра ФНС РФ, зарегистрированных на 1.12.2020 г., ООО)<sup>5</sup>

	Критерий	Количество организаций, %	Комментарии
Инструментарий коммуницирования			
1	Наличие рабочего сайта	96	в т. ч. 76% - многостраничные сайты; 24 % - landing pages
2	Наличие адаптированной к мобильным устройствам версии сайта	63	по данным сервисов сайта www.be1.ru
3	Актуальный контент сайта	86	встречается материал, утративший актуальность: ссылки на утративший силу НПА, даты размещения материалов.
4	Персонализированная интернет –реклама	76	по данным сервисов сайта www.be1.ru
5	Возможность онлайн консультаций, консультации по телефону, видеосвязь	98	в большинстве случаев первичная консультация – чат-бот
6	Social media marketing	78	по данным сервисов сайта www.be1.ru
7	Отзывы потребителей, в том числе оперативность работы с ней	87	в основном отзывы положительные, в том на многих сайта имеются отзывы «известных» клиентов. 13 % сайтов – обратная связь не поддерживается, отсутствует реакция организации на мнение потребителя
Инструментарий стимулирование сбыта			
8	Бесплатные юридические консультации	98	-

<sup>5</sup> Составлено автором по: [74]

Окончание таблицы 5 - Перечень используемого маркетингового инструментария юридическими организациями  
Екатеринбурга (ТОП-100 реестра ФНС РФ, зарегистрированных на 1.12.2020 г., ООО)

9	Бесплатность услуг для потребителя (за счет другой стороны)	36	-
10	Наличие предложений по скидкам, бонусам	65	Скидки на комплексные программы, приведи друга и т.д.
PR-инструментарий			
11	Статистика по выигранным делам	96	-
12	Презентационная информация о сотрудниках: ФИО, фото	100	только 65 % случаях эта информация является информативной, выходящей за пределы обозначения ФИО. Фотографии сотрудников присутствуют везде.
13	Информативная информация о сотрудниках	65	имеется информация об образовании, специализации
14	Презентационная информация об участии персонала в различных мероприятиях	86	имеется обзоры мероприятий, фотографии

Таким образом, можно отметить, современный этап развития рынка юридических услуг в Екатеринбурге характеризуют такие тенденции, как:

а) снижение потребительского спроса на юридические услуги, что обусловлено снижением реальных доходов как граждан, так и организаций, различного рода ограничениями, связанными с недопущением распространения новой коронавирусной инфекции. При этом последствия снижения потребительского спроса на юридические услуги компенсируются за счет роста цен на них;

б) усиление конкурентной борьбы между субъектами рынка юридических услуг в Екатеринбурге, что обусловлено количественным ростом таких субъектов, а также наличием механизма предоставления бесплатной юридической помощи населению органами публичной власти;

в) введение профессионального представительства, что с одной стороны, отсекает иных субъектов, оказывающих юридические услуги, но, с другой, стороны усилит конкурентную борьбу между оставшимися.

В целях преодоления сложившейся ситуации на рынке юридических услуг, а также повышения конкурентоспособности субъектов, оказывающих юридические услуги, необходимо внедрять систему управления отношениями с потребителями, что будет способствовать развитию долгосрочных взаимовыгодных отношений и позволит избежать затрат на постоянное привлечение новых клиентов.

## **2.2 РЕПУТАЦИОННЫЙ АУДИТ СУБЪЕКТОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ**

В современных конкурентных условиях деловая репутация субъектов предпринимательской деятельности выступает важным нематериальным активом. В основе понятия деловая репутация фирмы лежит отражение



общественной оценки её достоинств и недостатков. При этом ключевыми факторами, влияющими на формирование деловой репутации фирмы, работающей в сфере услуг, являются: оценка качества предоставляемых услуг, отношение и квалификация персонала, обслуживающего клиента, непосредственно процесс обслуживания, а также оценка компании в средствах массовой информации и лидеров, формирующих общественное мнение [26].

Как уже отмечалось, отзывы знакомых и онлайн-отзывы, опубликованные в различных источниках, имеют высокую степень доверия у россиян при осуществлении выбора компании. Так, по данным исследования The Nielsen Global Survey of Trust in Advertising доверяют советам знакомых и родственников - 77 % потребителей, онлайн отзывам - 62 % [56].

Для анализа репутации субъектов рынка юридических услуг через отзывы потребителей попали 50 компаний Екатеринбурга. В соответствии с разведывательными целями, объем выборки нефиксированный и устанавливался опытным путем. Отзывы потребителей, изучались непосредственно на сайтах компании и на специализированных форумах, в частности «Отзовик», «Фламп», «Blizko.ru», «Яндекс.Услуги» [62; 74].

В результате анализа специализированных форумов было выявлено, что:

а) 65% компаний в среднем имеют количество отзывов до 10, при этом в большинстве случаев эти отзывы положительные, имеются лишь единичные отрицательные отзывы;

б) 2% компаний вообще не упоминаются на специализированных форумах;

в) 33 % имеет количество отзывов от 10 и более, из них более 80 % негативных;

г) средняя оценка одних и тех же фирм на «Яндекс. Услугах» несколько выше, чем на других форумах.

Содержание положительных отзывов, размещенных на специализированных форумах, характеризуется следующим:

а) в 90 % их содержание похоже между собой: очень общая информация, без специфики, нюансов, которые бы психологически убеждали в том, что их писали разные люди.

б) в 10 % прослеживается уникальность: стиль написания, уточнение вопроса с которым обращались и т.д., но уровень вопросов, которые решались фирмами, элементарный, по сути бесспорный, например, беременная девушка, уволенная работодателем, благодарила фирму за то, что ей помогли восстановиться на работе; или полный возврат суммы страховки при отказе от неё в течение 14 дней с момента заключения договора.

в) прослеживается тенденция благодарности одному специалисту, в большей степени руководителю. А про иной персонал, как правило, упоминай нет.

Проведённый анализ позволил выделить ТОП-3 наиболее распространённых формулировок положительных отзывов:

а) все качественно, быстро, недорого;

б) очень грамотный юрист N, спасибо ему, решил все мои проблемы;

в) очень квалифицированный персонал, вежливый, поддерживают в сложной ситуации.

В свою очередь содержание негативных отзывов, размещенных на специализированных форумах, характеризует индивидуальность и подробность: разная стилистика, подробное описание нерешённой ситуации и действий сотрудников компании, что создает устойчивое впечатление их реальности.

Проведённый анализ позволил выделить ТОП-5 наиболее распространённых формулировок негативных отзывов:

а) фирма берется за любые дела, но не знает специфики отдельных вопросов, на что обращается внимание в судебном процессе;

б) при заключении договора сотрудники фирмы обещают «золотые горы», что в результате не оправдывается, но деньги берут;

в) фирма заявляет, что её услуги для клиента будут бесплатны, так как деньги взыщут с противоположной стороны. Но при заключении договора клиента извещают, что он все-таки сначала должен оплатить услуги фирмы, а уже потом, в случае выигрыша, ему компенсируют расходы, при этом выигрыш будет на 100%;

г) компании заявляют о бесплатной консультации, но использует это как предлог для заключения договора на определённый срок и сумму;

д) в отзывах персонально назван юрист, который оказал некачественные услуги.

Вместе с тем в целях более глубокого анализа формирования репутации юридических организаций нами были проанализированы четыре юридические компании, осуществляющие деятельность в Екатеринбурге, выбранные по следующим критериям:

- компания №1 - занимающая верхние позиции в национальных рейтингах (рандомный выбор): выбранная компания входит в ТОП-50 национального рейтинга по версии Право.ру (авторитетный юридический портал, лидер мнения);

- компания №2 - активно использующая инструментарий онлайн продвижения сайта: выбрана компания, реклама которой чаще всего всплывала в процессе написания исследования;

- компания №3 - массовая по количеству сотрудников (по данным ФСГС по Свердловской области);

- компания №4 - аутсайдеры по мнению потребителей (анализ отзывов).

Анализ сайтов компаний проводился на основе статистических данных, размещенных на сайте - <https://be1.ru>, официальных сайтов компаний, а также открытой информации, размещенной в сети Интернет.

Фирма №1: деятельность в отрасли - 14 лет, возраст домена – 2 г.;

Интересно отметить, что отзывов потребителей по этой организации на специализированных форумах нет, так же как и на официальном сайте компании. Но при этом сайт фирмы содержит очень подробное описание

успешного опыта деятельности специалистов компании по различным вопросам. Представляется, что такой подход весьма удачен, поскольку отсутствуют схожие положительные отзывы и присутствует уникальность в представленной информации, что не вызывает ощущения недоверия к ним.

Индекс качества сайта, то есть оценка полезности сайта для пользователей с точки зрения Яндекс – 30 (довольно невысокий), при минимальном значении этого показателя 10.

Динамика по посещаемости сайта отсутствует в базе bel.ru, но имеется информация о количестве запросов в месяц по ФИО руководителя – 1310 запросов, по названию организации – 8.

Кроме того, руководитель компании ведет активную публичную деятельность, освещаемую в СМИ. Информация разноплановая, как правило положительная, связанная не только с профессиональной деятельностью, но и с научной, а также социальной, в частности заявляется о социальной ответственности, что сейчас популярно.

Кроме того, по версии авторитетного юридического портала Право.ру данная фирма вошла в ТОП-50 национального рейтинга. А ее руководитель в рейтинге интернет-портала Деловой квартал получил премию «Юрист года».

Таким образом, в целом образ компании имеет весьма положительную репутацию. Стратегия формирования репутации – руководитель наша гордость. При этом по последним заявлениям руководства сейчас происходит переориентация на стратегию – команда наша гордость.

Фирма № 2: деятельность в отрасли – 8,5 лет.

Следует отметить, что при анализе деятельности юридических фирм, информация рекламного характера о фирме № 2, всплывала контентной рекламой в 100 % случаях формирования запросов, что характеризует активную деятельность компании по продвижению своих услуг в данный момент.

Индекс качества сайта - 420, что является неплохим показателем.

Посещаемость сайта фирмы достаточно высокая, среднее значение посещений в месяц – 105425 (рисунок 3, 4):

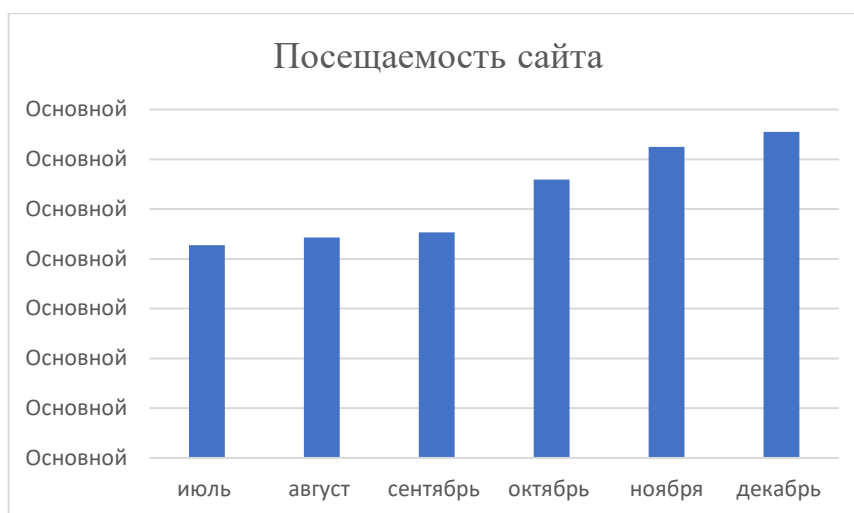


Рисунок 3 - Посещаемость сайта анализируемой Фирмы № 2 [66]

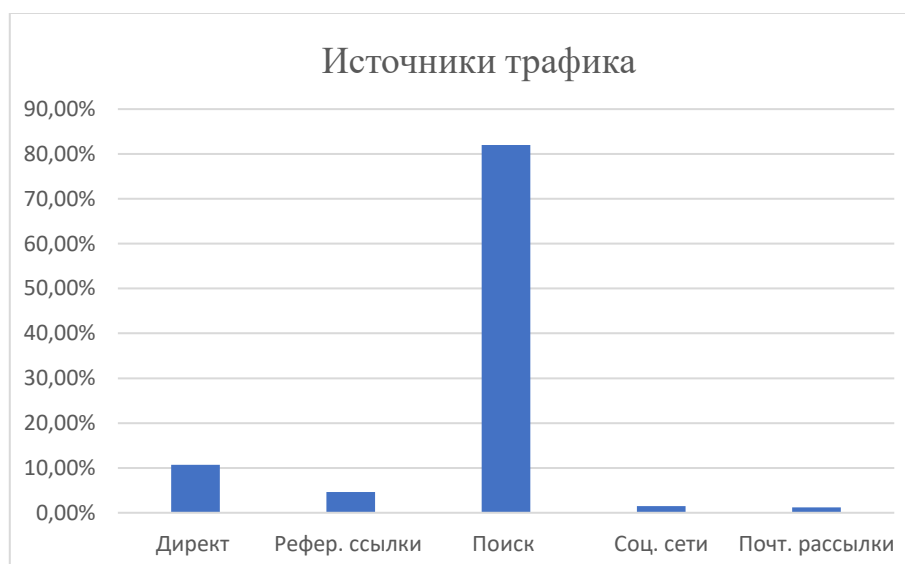


Рисунок 4 - Источники трафика посещаемости сайта анализируемой Фирмы № 2 [66]

Запросы пользователей в поисковике в основном касаются вопросов представительства в судах.

Таким образом, потенциальные потребители осуществляют поиск и посещают сайт фирмы очень часто, сайт востребованный. Основным способом поиска являются поисковики Яндекс, Google. Это повышает вероятность, что результатом обработки запроса станет не только ссылка на сайт компании, но сопутствующие материалы: отзывы, материалы в СМИ и др.

Средняя оценка деятельности фирмы по данным специализированных форумов отзывов потребителей – «Отзовик» - 4,5, «Яндекс.Услуги» - 5. В основном содержание отзывов ориентировано на руководителя, хотя по информации с сайта фирмы, штат сотрудников не ограничивается только руководителем. При этом деятельность компании, в том числе руководства, со стороны СМИ не освещается.

Фирма № 3: деятельность в отрасли – 6 лет.

Индекс качества сайта - 1040, что является достаточно высоким показателем.

Запросы в основном касаются банкротства физических лиц, возврат страховки по кредитам, списание долгов: это значит, что деятельность фирмы направлена на массового потребителя, так как обозначенные проблемы, обусловлены экономической обстановкой.

Посещаемость сайта фирма очень высокая, среднее значение 59240 посещений в месяц (рисунок 5, 6).

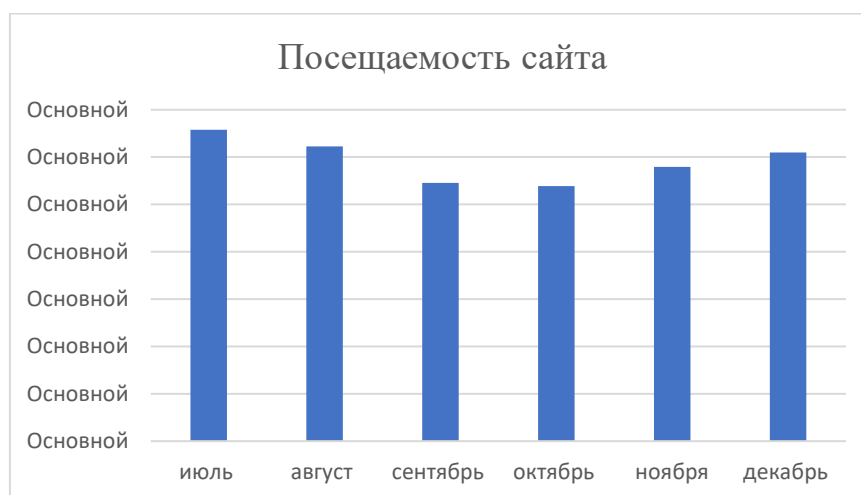


Рисунок 5 – Посещаемость сайта анализируемой Фирмы № 3 [66]

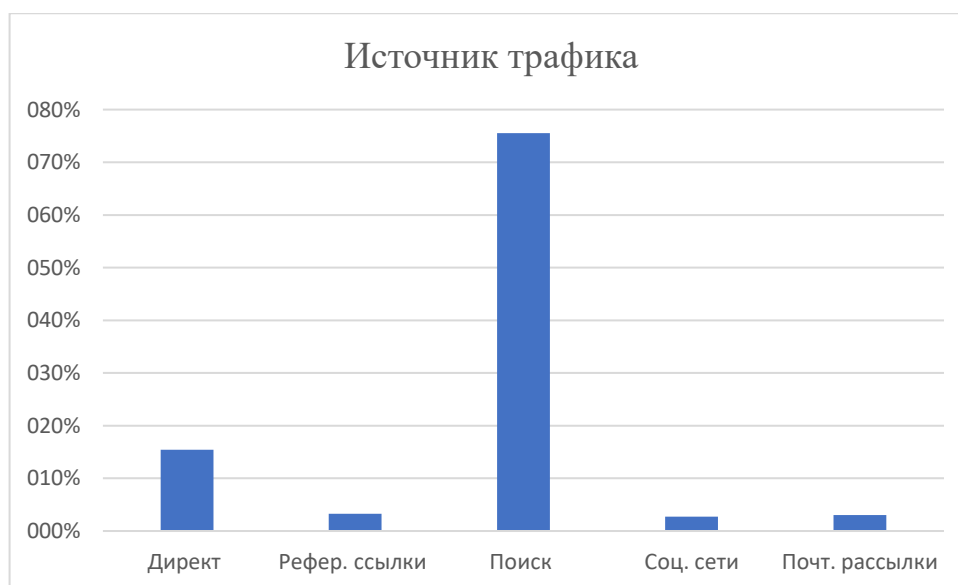


Рисунок 6 - Источник трафика посещаемости сайта анализируемой  
Фирмы № 3[66]:

Таким образом, видно, что потенциальные потребители осуществляют поиск компании довольно часто, а основным способом являются поисковики Яндекс, Google, что повышает вероятность увидеть сведения о компании: отзывы, материалы в СМИ, даже при осуществлении непреднамеренного поиска.

Средняя оценка деятельности фирмы по данным специализированных форумов отзывов потребителей – 3,5. В частности, на форуме «Отзовик» - 38 отзывов, где большинство с оценкой 1 и характеристикой типа: отъем денег, развод на деньги и т. д. При этом иная положительная информация о компании одновременно с отзывами не попадает в выборку. В связи с этим у потенциального потребителя при поиске может складываться негативное представление, потому как мало кто из них задумается, что 25 негативных отзывов о деятельности компании, в штате которой более 70 сотрудников – это незначительные показатели. Кроме того, круг ключевых вопросов, решаемых фирмой специфичен, поэтому появление этих отзывов вполне предсказуемо. Вместе с тем фирма не представлена в СМИ, что не способствует формированию положительной репутации. При этом на сайте компании

представлены положительные отзывы потребителей, в том числе видео отзывы, а также участие сотрудников фирмы в различных проектах, в том числе социальных.

Также нужно отметить, что на главной странице сайта фирмы размещена следующая информация (рисунок 7):



Рисунок 7 – Информация с сайта анализируемой Фирмы № 3

Интерес вызывает соотношение заключенных договоров и количество успешных дел. Вопрос напрашивается сам собой: а что с остальными договорами, каков итог по ним? Для многих потребителей, увидевших это соотношение, в добавок с прочтенными негативными отзывами, ответ явно будет не положительным.

Вместе с тем примером фирмы с явно негативной репутацией является фирма № 4. Средняя оценка деятельности фирмы по данным специализированных форумов отзывов потребителей: «Яндекс. Услуги» – 2,1; «Отзовик» - 1, 5, с характеристикой типа: отъем денег, развод на деньги, навязывание услуг и т. д. На момент проверки официальный сайт данной компании отсутствует.

Изложенное позволяет выделить, что формированию положительной деловой репутации юридической организации способствует следующее:

а) размещение на сайте организации подробной информации об опыте успешной деятельности организации, в том числе отдельных юристов;



б) организация и участие в научных, профессиональных мероприятиях, освещаемых в средствах массовой информации;

в) отсутствие однотипных положительных отзывов, что позволяет констатировать отсутствие необходимости в их искусственном появлении;

г) реакция на негативные отзывы со стороны организации, которую бы могли видеть потребители одновременно с негативными отзывами;

д) контекст сайта не должен вызывать у потребителей сомнений в профессионализме юридической организации.

Таким образом, проведенный анализ позволил обозначить и оценить положительные и отрицательные факторы, влияющие на репутацию юридических фирм. Полученные данные будут учтены при разработке маркетинговых мероприятий для юридической фирмы.

## **2.3 ДИАГНОСТИКА ПОТРЕБНОСТЕЙ И ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ В ЕКАТЕРИНБУРГЕ**

Как свидетельствует материал, представленный в 1 главе данного исследования, конкурентные преимущества сохраняются за теми субъектами, оказывающими услуги, которые понимают кто их потребители, чего они хотят и какие факторы влияют на их поведение на различных этапах процесса принятия решения о покупке товара или услуги.

Так, позитивным лейтмотивом многих аналитических и статистических исследований, проведенных за последние три года, стали результаты, отражающие повышение степени осознания гражданами, юридическими лицами и иными субъектами потребности в профессиональной юридической помощи. В частности, по данным массового социологического исследования, проведенного «Центром проектного консультирования» при поддержке Федеральной палаты адвокатов РФ, потребность в профессиональной

юридической помощи возникает у потенциальных субъектов регулярно: 67% респондентов отметили, что за последние 3 года они испытывали её, но только 7% из них в итоге обратились за квалифицированной помощью. При этом тщательность оценки целесообразности обращения и выбора субъекта, оказывающего услугу, сильно зависит от грамотности и опытности потенциального потребителя [25]. Тем не менее эксперты BusinesStat прогнозируют с 2021 г. увеличение потребительского спроса на юридические услуги в России, что увеличит оборот рынка, в том числе за счет увеличения цен на юридические услуги (рисунок 8):

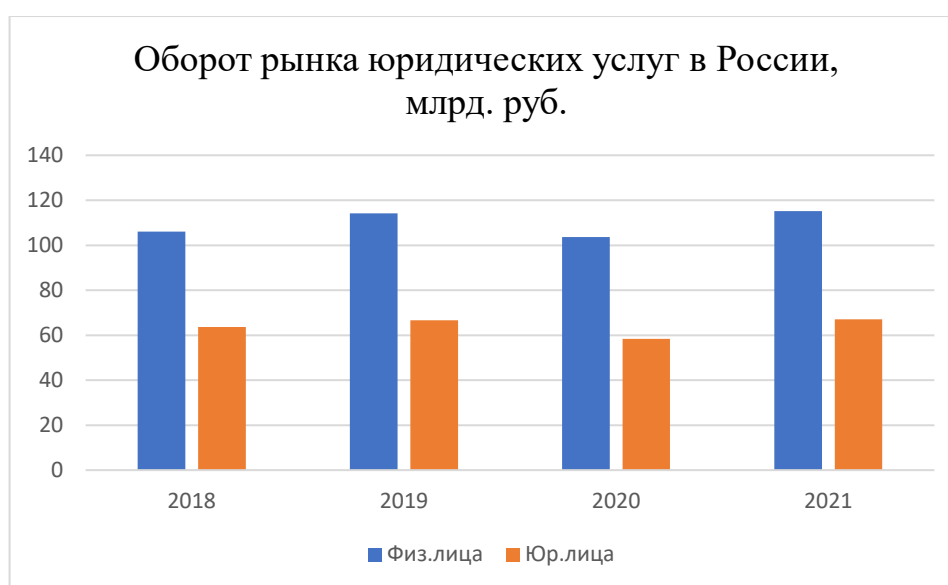


Рисунок 8 – Оборот рынка юридических услуг в России в 2017-2022 гг. [53]

Также на приведенной гистограмме видно, что основными потребителями юридических услуг являются физические лица, что обусловлено наличием в штате юридических лиц своих юристов.

Вместе с тем по данным социологических исследований, размещенных в открытом доступе, вопросами, требующими обязательного привлечения профессионального юриста, по мнению потребителей – физических лиц, являются:

а) представление интересов в судебных процессах. Следует отметить, что во многих случаях привлечение в судебный процесс профессионального представителя является законодательным требованием;

б) приобретение/отчуждение дорогостоящей недвижимости;

в) при возникновении уголовно-процессуальных отношений [25].

В свою очередь по данным доклада, подготовленного при поддержке Федеральной палаты адвокатов России и Института адвокатуры МГЮА им. О.Е. Кутафина, юридическое сопровождение субъектов предпринимательской деятельности, как правило, носит комплексный характер, в частности по вопросам гражданского права, арбитражного процесса, интеллектуальной собственности и др. [69]. Кроме того, по результатам исследования, проведенного экспертами портала Parvo.ru, субъекты предпринимательства отмечают дефицит юридических услуг по осуществлению нормоконтрольной деятельности, что отметили 49 % респондентов [63].

Вместе с тем, среди ответов на вопрос почему субъекты, испытывая потребность в профессиональной юридической помощи не обращаются за ней, были следующие:

а) не все ситуации требуют профессионального вмешательства, иногда достаточно информации, полученной из Интернета либо консультации знакомых;

б) отсутствие информированности о деятельности субъектов, оказывающих юридические услуги, а также несовершенство процесса коммуникации;

в) убеждение о высокой стоимости юридических услуг;

г) сокращение реальных доходов потребителей, что обуславливает рост сложных обращений, то есть обращение происходит тогда, когда потребитель уже не в состоянии самостоятельно защитить и восстановить свои права [25].

Описанное позволяет обозначить, что субъектам, оказывающим юридические услуги, нужно включать в перечень услуг такие, оказание которых требует специальных квалификационных характеристик для

субъектов их оказывающих, что увеличит % потребителей, за счет исключения возможности «самолечения по Интернету», а также уделить особое внимание процессу коммуницирования.

Так, по данным массового социологического исследования, проведенного «Центром проектного консультирования» при поддержке Федеральной палаты адвокатов РФ, именно из-за проблем коммуницирования 35 % респондентов из числа лиц, имеющих опыт взаимодействия с юридическими фирмами, испытывали существенные затруднения на этапе поиска информации и оценки вариантов. В частности, затруднения были связаны с определением субъекта, оказывающего юридические услуги. Куда обращаться: к адвокату, в юридическую фирму, искать частнопрактикующего юриста либо получить бесплатную юридическую помощь?

Следует отметить, что наличие статуса адвоката у субъекта, оказывающего юридические услуги, повышает степень доверия к нему граждан.

В отношении бесплатной юридической помощи выявлено, что только 33% граждан, получивших её, удовлетворены результатом взаимодействия [25]. Представляется, что в такой ситуации процент повторного обращение минимален, что повышает вероятность обращения за платной юридической помощью. Кроме того, доступность для населения бесплатной юридической помощи крайне ограничена.

Таким образом, налаживание процесса коммуницирования позволит рассматривать субъектов, испытывающих затруднения при поиске юридической фирмы, как определённый резерв потребительского спроса на платные юридические услуги. Развитию этого процесса способствует внедрение цифровых технологий в различные сферы деятельности, в том числе онлайн взаимодействие, что сегодня является одним из трендов потребительского поведения. Постоянное информационное взаимодействие субъектов, оказывающих юридические услуги, с потенциальными потребителями будет способствовать повышению прозрачности и доступности

рынка юридических услуг. Однако следует отметить, что результаты исследования, проведенного The Nielsen Global Survey of Trust in Advertising, до сих пор свидетельствуют о высокой степени доверия личным источникам, что обозначили 77 % респондентов [56]. Полученные данные коррелируют результатам исследований, проведенных компанией PwC, отмечающей, что 84% новых потребителей делают выбор товаров/услуг, учитывая опыт иных потребителей [58]. При этом оказать существенное влияние на «личные источники» достаточно сложно, а вот оказать влияние на информацию, размещаемую в Интернете о фирме, возможностей достаточно.

В научной литературе обосновано, что на поведение потребителей влияют различные факторы, а именно экономические, социально-культурные, психологические факторы, а также факторы маркетинга, на которые маркетологи имеют возможность оказывать влияние. Кроме того, по данным отчета Глобального исследования потребительского поведения за 2020 г., проведенного компанией PwC, распространение новой коронавирусной инфекции, повлекшей снижение реальных доходов как физических, так и юридических лиц, соотношение цены и ценности товара/услуги сегодня выступает первостепенным фактором, определяющими выбор потребителя [58].

В подтверждении сформулированной в первой главе гипотезы о моделях поведения потребителей юридических услуг, где в качестве доминирующего определён фактор качества, нами были проведены ряд разведочных опросов 100 физических лиц, жителей Екатеринбурга в возрасте от 20 до 70 лет, из них в возрасте 20-30 лет – 35%, 31-50 – 50 %, 51 – 70 – 15%. Из обозначенного числа опрошенных 15 % имели опыт обращения за профессиональной юридической помощью, что имеет значение в вопросах, связанных с потребительской лояльностью. Период проведения - с марта по декабрь 2020 г., посредством Google Forms.

Опрос № 1 (метод анкетирования), респондентам было предложено оценить важность фактора качества юридических услуг при первичном выборе

юридической организации и его влияния на изменение стоимости услуг (таблица 6)

Таблица 6 - Результаты опроса по оценке важности фактора качества юридических услуг при первичном выборе юридической организации и его влияния на изменение стоимости услуг

Вопрос	Совершенно не важно/не готов 1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	Очень важно/готов 5 баллов
Оцените степень важности фактора качества юр. услуг при выборе юр. организации	0 %	0%	0%	7%	93%
Готовы ли Вы заплатить более высокую цену при уверенности в качественности юр. услуги (при наличии фин. возможности)	0%	0%	9%	15%	76%
Готовы ли Вы заплатить более высокую цену при уверенности в качественности юр. услуги (при наличии фин. возможности) в ситуации уголовного преследования	0%	0%	0%	11%	89%

Результаты опроса позволили констатировать, что 100 % респондентов отмечают важность фактора качества юридических услуг при выборе юридической организации. Более того, установлен высокий процент потребителей, готовых при наличии финансовой возможности заплатить более высокую цену при уверенности в качественности приобретаемой услуги. Представляется, что выявленная тенденция обоснована потребностью потребителей в безопасности.

Опрос № 2 (метод анкетирования) проведён в целях уточнения критериев качества юридических услуг и определения степени их влияния на оценку качества. Респондентам было предложено оценить предложенные критерии с точки зрения их значимости в оценке качества юридических услуг. Предлагаемые формулировки критериев стали результатом анализа научной литературы, информации, имеющейся в различных открытых источниках, специализированных форумов отзывов потребителей и мнений практикующих юристов. По результатам опроса о критериях качества юридических услуг выявлено следующее (таблица – 7):

Таблица 7 – Результаты опроса потребителей о критериях качества юридических услуг

Критерий	Совершенно не важно 1 балл	Малозначимо 2 балла	Средняя степень важности 3 балла	Важно 4 балла	Очень важно 5 баллов
1 Материальность					
1.1 Современный дизайн и удобное место расположение офиса фирмы	1 %	8%	65%	11%	15%
1.2 Внешний вид персонала	0%	2%	55%	28%	15%
1.3 Техническое оснащение офиса (оргтехника, программное обеспечение)	0%	2%	72%	16%	10%
2. Надёжность фирмы					
2.1 Описание правил взаимодействия клиента с фирмой	0%	0%	4%	86%	10%
2.2 Информирование о юридических результатах	0%	8%	10%	25%	57%
2.3 Гарантии неразглашения информации о клиенте	0%	0%	0%	0%	100%

Окончание таблицы 7 - Результаты опроса потребителей о критериях качества юридических услуг

2.4 Отзывы потребителей о взаимодействии с фирмой: соблюдение сроков, правил, достигнутых результатах	0%	0%	0%	86%	14%
3. Отзывчивость и вежливость персонала и руководства					
3.1 Психологическая поддержка и моральное удовлетворение потребителя	0%	1%	2%	94%	3%
3.2 Индивидуальный подход к потребителю, в том числе выбор методов ведения дела	0%	0%	0%	100%	0%
4. Убежденность					
4.1 Квалификация персонала	0%	0%	0%	0%	100%
4.2 «Известный» юрист	3%	0%	60%	31%	6%
4.3 Наличие опыта работы по сходным вопросам	0%	0%	0%	1%	99%
4.4 Уверенность в своих действиях персонала фирмы	0%	0%	0%	2%	98%
4.5 Описание и осознание своей ответственности	0%	0%	73%	15%	2%
4.6 Моделирование возможных вариантов исхода дела	0%	0%	0%	0%	100%

Таким образом, все предложенные критерии использовались респондентами в оценке качества юридических услуг и оценены ими как значимые в разной степени. При этом определяющая роль отведена следующим критериям:

- а) квалификация персонала и его уверенность в совершаемых действиях;



- б) наличие опыта работы по сходным вопросам;
- в) информирование о возможных вариантах разрешения дела, то есть осознание результата услуг;
- г) индивидуальный подход к клиенту и создание благоприятной психологической атмосферы;
- д) гарантии конфиденциальности, что опять же отражает потребность в безопасности.

В связи с этим руководству юридических фирм нельзя недооценивать роль персонала в процессе отношений с потребителем. Необходимо систематически взаимодействовать с сотрудниками, повышая уровень их удовлетворенности, а также своевременно прерывать отношения с теми, кто не соответствует требованиям.

Также еще раз следует обратить внимание на высокие показатели значимости отзывов потребителей, имевших опыт взаимодействия с конкретной фирмой, что коррелирует описанным выше результатам исследований, проведенных компанией PwC. Поэтому реагирование на отзывы потребителей, особенно негативные, является важным направлением маркетинговой деятельности, что подчёркивается в научных источниках, а также в разнообразных маркетинговых исследованиях. Кроме того, обратная связь со стороны потребителя способствует эффективному планированию деятельности, а также поиску новых площадок и форматов работы с ними.

Опрос 3 (метод анкетирования) проводился в целях выявления влияния субъективной оценки качества юридических услуг потребителем на потребительскую лояльность. Респондентам, имеющим опыт получения профессиональной юридической помощи, было предложено оценить качество оказанных услуг и вероятность повторного обращения в ту же фирму. Количество опрошенных респондентов – 15. По результатам опроса было выявлено (таблица 8):

Таблица 8 - Результаты опроса потребителей о влиянии фактора качества на лояльность потребителей

Критерий	Неудовлетворен/ вероятность отсутствует 1 балл	Низкая степень 2 балла	Средняя степень 3 балла	высокая 4 балла	Очень высокая 5 баллов
Оцените удовлетворенность качеством оказанных услуг	5%	9%	24%	60%	2%
Оцените вероятность повторного обращения в ту же организацию	7%	13%	23%	49%	8%

Констатировано, из 86 % респондентов, удовлетворенных качеством оказанных услуг, на 3-5 баллов 57 % фиксируют высокую степень вероятности обращения в ту же фирму, что говорит о возникновении потребительской лояльности.

Кроме того, респондентам, отметившим неудовлетворенность качеством юридических услуг в ходе опроса методом глубинного интервью были заданы вопросы о причинах неудовлетворенности качеством юридических услуг. Среди наиболее распространённых причин неудовлетворенности качеством юридических услуг ТОП-3 по мнению потребителей стали следующие:

- а) неудовлетворен результатом оказания услуг, при заключении договора давались другие обещания;
- б) слишком затянут процесс взаимодействия;
- в) высокая стоимость услуг.

Опрос 4 (метод глубинного интервью) проводился с респондентами, имеющими опыт получения квалифицированной юридической помощи. Респондентам были заданы вопросы, позволяющие описать их поведения, при выборе юридической организации.

Так, наиболее распространёнными причинами возникновения потребности в юридической помощи являются (таблица 9):

Таблица 9 – Причины возникновения потребности в юридической помощи

	Причины	Респонденты, %
1	Задержание правоохранительными органами, возбуждение уголовного дела	25
2	Покупка, раздел недвижимого имущества, оформление прав наследства	35
3	Административные правонарушения	40

В ходе опроса респонденты отметили, что в случаях, когда выбор фирмы осуществлялся в крайне сжатые сроки, а это в случае задержания и привлечения к уголовной либо административной ответственности, большинство в первую очередь пыталось найти контакты юристов через своих знакомых (78 %). При этом им достаточно было одного или двух мнений, которым они доверяют. Основной задачей было найти юриста, который бы их защитил в сложившейся ситуации. Многие (65 %) также отметили, что они заходили на сайт организации, и изучали информацию о фирме, что еще раз подчеркивает потребность в осознании качества оказываемых услуг. Также респонденты отмечали, что они выбирали и останавливали свой выбор на одной из тех фирм, которые были рекомендованы, что подтверждает наличие характеристик, присущих эмоциональной модели поведения.

В свою очередь респонденты, которые обращались за юридической помощью при покупке недвижимости, хоть и обращались за рекомендациями к знакомым, но принималось только после изучения и оценки многих вариантов и по разным критериям. В большинстве случаев (97%) изучалась информация, размещенная в Интернете: отзывы, судебная практика, обзоры в СМИ и т. д. Также респондентами отмечено, что их выбор осуществлялся в достаточный для этого временной период. Следует отметить, что указанное подтверждает

выдвинутую исследовательскую гипотезу о типовом поведении потребителей юридических услуг.

Кроме того, опять же целях подтверждения выдвинутой гипотезы было проведено глубинное интервью с 15 практикующими юристами, в результате которого было отмечено, что клиенты, находящиеся в стрессовой ситуации, все равно пытаются удостовериться в том что им помогут, чем именно помогут, в какие сроки и т.д. Так же отмечается, что таких клиентов в меньшей степени интересуют скидки, бонусы т.д. Первичная консультация в большинстве случаев заканчивается заключением договора. В случаях же, когда клиенты не ограничены временем, они пытаются уточнить все нюансы взаимодействия более детально. Чаще всего первичная консультация не заканчивается заключением договора. Указанное коррелирует с данными, полученными в результате опроса потребителей, и подтверждает сформулированную ранее гипотезу о поведении потребителей юридических услуг.

Кроме того, выявленные предпочтения и жалобы потребителей также позволяют выявлять несоответствия между действиями персонала юридических организаций по стимулированию потребительского спроса с помощью маркетингового инструментария и реакцией потребителей на это стимулирование. Так, например, как показано в таблице 5, подробную информацию о персонале компании имеют только 65% из проанализированных юридических организаций, следовательно остальные 45% не удовлетворяют потребность потребителей оценить качество юридических услуг посредством получения информации о персонале фирмы.

Таким образом, анализ потребностей и предпочтений потребителей юридических услуг позволил констатировать следующее:

а) повышение степени осознания потребителями потребности в профессиональной юридической помощи, что положительно влияет на уровень спроса на юридические услуги;

б) наличие спроса на юридические услуги по осуществлению нормоконтрольной деятельности не обеспеченного предложением;

в) потребность потребителей в повышении открытости и степени информирования о деятельности юридических фирм, а также расширении форм взаимодействия в Интернет-среде.

Вместе с тем результаты проведенных эмпирических исследований позволили подтвердить исследовательскую гипотезу о типовых моделях потребительского поведения потребителей юридических услуг и классифицировать критерии качества юридических услуг в зависимости от степени их влияния на решение потребителя о выборе юридической организации: ключевые критерии; критерии, имеющие высокую степень влияния; критерии, имеющие среднюю степень влияния.

При этом ключевыми критериями качества юридических услуг ТОП-5 по мнению потребителей являются:

- а) высокая квалификация персонала;
- б) уверенность персонала в совершаемых действиях;
- в) наличие опыта работы по сходным вопросам;
- г) моделирование результата юридических услуг;
- д) гарантии конфиденциальности.

Критерии качества юридических услуг, имеющие высокую степень влияния ТОП-5 по мнению потребителей:

- а) отзывы иных потребителей;
- б) описание правил взаимодействия потребителя с фирмой;
- в) индивидуальный подход к потребителю;
- г) психологическая поддержка;
- д) моральное удовлетворение потребителя.

Критерии качества юридических услуг, имеющие среднюю степень влияния ТОП-5 по мнению потребителей:

- а) медийность персонала;
- б) описание ответственности фирмы;
- в) современный дизайн и удобное место расположение офиса;
- г) техническое оснащение офиса и д) внешний вид персонала.

## **ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1 ОБОСНОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

Анализ рынка юридических услуг Екатеринбурга, с одной стороны, позволил констатировать достаточно высокую плотность субъектов, оказывающих юридические услуги, а с другой - выявить проблемы, касающиеся комплекса маркетинга 7Р. А именно проблемы, связанные с коммуницированием с потребителями, в частности выявлена недостаточная степень информирования потребителей, что отражается на степени их вовлеченности, а также проблемы, связанные со стимулированием сбыта, что выражается в выборе неэффективных инструментов и т.д., что необходимо учитывать при формировании программы взаимодействия с потребителями.

В рамках диссертационного исследования нами предлагается разработка программы взаимодействия с потребителями для юридической Организации:

- коммуникационная программа по привлечению потребителей;
- методические рекомендации по их удержанию, имеющей следующие характеристики:
  - вновь создаваемая;
  - персонал – 3-5 человек, где минимум 3 сотрудника – практикующие юристы, к.ю.н.;
  - четко обозначенная узкая специализация фирмы:
  - услуги по вопросам оспаривания нормативных актов:
    - а) услуги по вопросам оспаривания конституционности нормативных правовых актов в Конституционном Суде РФ: консультирование, подготовка

процессуальных документов, представительство в конституционном судебном процессе;

б) услуги по вопросам оспаривания законности нормативных правовых актов/ненормативных актов органов публичной власти в судах общей юрисдикции: консультирование, подготовка процессуальных документов, представительство в административном судопроизводстве;

в) услуги по вопросам, связанным с исполнением решений судебных органов, осуществляющих нормоконтроль.

Выбранный перечень юридических услуг обоснован наличием выявленного потребительского спроса на юридические услуги, связанные с осуществлением нормоконтрольной деятельности, который сегодня не обеспечен имеющимся объемом предложений на рынке.

Узкая специализация Организацию, а также квалификационные характеристики персонала, способного обеспечить полный комплекс услуг в заявленной сфере, позволили обозначить в качестве ключевого стратегического ориентира маркетинга, определяющего перечень используемого инструментария, - позиционирование фирмы как «эксперта» в сфере оказываемых услуг.

Следует отметить, что юридические услуги по вопросам нормоконтрольной деятельности специфичны. Это обусловлено содержанием процедуры оспаривания, характеру требований и логике изложения процессуальных документов, привлекаемых доказательствах, наличием критериев допустимости обращений, что резко отличает эти услуги от услуг по иным категориям дел. Кроме того, процедура судебного обжалования нормативных правовых актов появилась, по сравнению с иными видами судопроизводства, достаточно недавно (фактически с 1994 г.), что объективно не дало возможности появиться многочисленным специалистам в этой сфере.

Так же законодатель установил повышенные требования к представителям в судебных процессах по делам об оспаривании нормативных правовых актов. В частности, представлять интересы заявителя в

Конституционном Суде РФ может либо адвокат, либо лицо, имеющее ученую степень по юридической специальности, что резко ограничивает круг субъектов, имеющих возможность оказывать эти услуги. Следует отметить, что сотрудники данной фирмы, соответствуют предъявляемым требованиям, что также является аргументом в пользу целесообразности выбора направлений деятельности.

В свою очередь анализ предлагаемых юридическими фирмами Екатеринбурга услуг показал, что:

а) в отношении юридических услуг по обращению в Конституционный Суд РФ имеются лишь единичные предложения, касающиеся консультирования по вопросам конституционного судопроизводства и подготовке жалобы в Конституционный Суд РФ. Комплексное юридическое сопровождение заявителя (консультирование, подготовка обращения, представительство интересов, помощь в процедуре исполнения решений) не предлагается. Кроме того, при формировании запросов в поисковике «Яндекс», связанных с услугами по представительству в Конституционном Суде РФ, на первых страницах не выдается список юридических фирм Екатеринбурга, их оказывающих. Следовательно, эта ниша достаточно свободная.

б) при этом спрос на эти услуги имеется, что подтверждается статистикой, размещенной на сайте Конституционного Суда РФ. Так, среднее количество жалоб граждан и их объединений, в том числе юридических лиц, поступающих в Конституционный Суд РФ, за последние пять лет – составляет 16000 в год [61]. Кроме того, статистика по количественному соотношению рассмотренных обращений по существу и вынесенных отказных определений, свидетельствует об острой потребности заявителей в квалифицированной юридической помощи.

в) в отношении юридических услуг по вопросам оспаривания нормативных актов и ненормативных актов органов публичной власти в судах общей юрисдикции наблюдается схожая ситуация: имеется специфика в процедуре, в видах и содержании процессуальных документов, при этом



снижены критерии допустимости обращений, а перечень нормативных актов, подлежащих оспариванию, расширен за счет включения в него муниципальных нормативных актов. То есть специфика и нюансы процедуры та же, что в конституционном судебном процессе, а потенциальных потребителей в разы больше. Но и фирм-конкурентов по оказанию этих услуг то же больше, но в общей массе фирм-конкурентов Екатеринбурга, как показали результаты исследований, представленных во второй главе, их объем незначителен. Так, например, из 100 исследованных во 2 главе юридических фирм, подобные услуги заявлены лишь у 8 % фирм. Кроме того, при формировании запросов в поисковике «Яндекс», связанных с услугами по осуществлению нормоконтроля, на первых страницах выдается список частнопрактикующих юристов и юридических фирм Екатеринбурга в количестве до 10 позиций. Следовательно, эта ниша также достаточно свободна.

При этом спрос на эти услуги имеется, что подтверждается статистикой, размещенной на сайте Судебного департамента при Верховном Суде РФ. Так, среднее количество заявлений по указанной категории дел за последние три года – составляет 40000 в год [67].

В свою очередь потребителями описанных услуг являются дееспособные физические лица (без предъявления требований к гражданству лица) в возрасте от 30 до 65 лет (активная жизненная позиция и адекватность оценки происходящего, в силу наличия образования, жизненного опыта, а также финансовая возможность) и их объединения, юридические лица, что обусловлено требованиями законодательства.

При этом в зависимости от вида юридических услуг можно выделить разницу в профилях потребителей:

а) юридические услуги, связанные с обращением в Конституционный Суд РФ.

В соответствии с законодательством Российской Федерации реальная возможность обращения в Конституционный Суд РФ появляется у заявителя только после исчерпания им всех иных внутригосударственных средств

защиты, что требует от него времени, сил, финансов и уверенности в собственной правоте. Следовательно, наш потребитель — это лицо, чётко осознающее нарушение своих конституционных прав и свобод, понимающее ценность результата восстановления своих прав, и уже приложивший множество усилий для их восстановления. В силу этого потребитель осознаёт необходимость привлечения профессиональной помощи. При этом он способен рационально принимать решения при выборе юридической фирмы, потому как многие этапы по его вопросу уже пройдены и сильные эмоции утихли с течением времени. Степень вовлеченности такого потребителя высокая. Он будет весьма тщательно изучать материалы о специалистах и фирмах, оказывающих нужные ему услуги: материалы, размещенные на официальных сайтах фирм, что подчеркивает важность использования такого инструмента как сайт и его мобильную версию, кроме того необходимо особое внимание обратить на контент сайта: информацию о сотрудниках, информационные материалы, в том числе научные публикации, ссылки на нормативные акты и т.д. Кроме того, он захочет получить профессиональное мнение о компании, ее сотрудниках, следовательно в полную силу использовать инструмент публичных отношений, в том числе для формирования положительной деловой репутации. Также эффективным инструментом в данном случае будет выступать контентная реклама, которая будет всплывать при соответствующем пользовательском запросе, потому как потребитель будет искать информацию в Интернете, в том числе будет изучать отзывы. Поэтому работа с потребителями, реакция на их обращения должна вестись постоянно. Вместе тем оказание бесплатных консультаций также будет способствовать повышению доверия потребителя к фирме, поскольку личная бесплатная встреча позволит ему убедиться в компетентности сотрудников. Однако содержание консультации должно ограничиться только разговорами по существу вопроса, а не навязыванием услуг фирмы и её рекламой, поскольку потребитель в данном случае – это лицо подготовленное и уже мотивированное. Иное может его оттолкнуть.

Следует отметить, что в основу описанной модели поведения были положены результаты наблюдения за поведением 30 потребителей при их обращении в Секретариат Конституционного Суда РФ для подачи жалобы. Наблюдение осуществлялось в рамках прохождения автором данного исследования стажировки в Конституционном Суде РФ в 2015 г. Кроме того, в целях подтверждения смоделированного поведения потребителей также был проведён опрос методом глубинного интервью 10 практикующих юристов, имеющих опыт взаимодействия с потребителями услуг, связанных с осуществлением нормоконтрольной деятельности, результаты которого подтвердили описанную модель.

При этом следует признать, что услуги, связанные с обращением в Конституционный Суд РФ, это в большей степени разовые мероприятия в жизни заявителей, поэтому основной целью программы мероприятий в отношении этих потребителей является их привлечение. Однако исключать возможность повторного обращения нельзя, потому как результаты исследований, проведённых во второй главе, констатируют высокую степень аффективной потребительской лояльности в случае удовлетворенности потребителя. В силу этого актуализируется необходимость в использовании инструментария, направленного на удержание клиентов, в частности клиентоориентированный персонал, инструментарий оценки качества услуг, использование CRM-систем.

б) в отличие от достаточно узкого сегмента потребителей вышеописанной услуги, юридические услуги по вопросам оспаривания нормативных актов и ненормативных актов органов публичной власти в судах общей юрисдикции имеют больший круг потенциальных потребителей, так как все субъекты постоянно находятся в различных правоотношениях, что повышает вероятность возникновения спорных ситуаций, при этом критерии допустимости их обращений достаточно мягкие.

Потребителями описанной услуги являются:

а) лицо, понимает суть возникшей у него проблемы, а именно что первопричиной является дефектность нормативно-правового регулирования или принятый органом публичной власти ненормативный акт, и заинтересован в защите своих прав. В силу этого потребитель осознаёт необходимость привлечения профессиональной помощи и способен рационально принимать решения при выборе юридической фирмы. Модель поведения описываемого потребителя схожа с ранее описанной моделью потребителя, инициирующего обращение в Конституционный Суд РФ, что было подтверждено в ходе опроса методом глубинного интервью 10 практикующих юристов, имеющих опыт взаимодействия с потребителями услуг, связанных с осуществлением нормоконтрольной деятельности.

б) субъекты, которые испытывают проблемы в связи с дефектностью нормативно-правового регулирования, и осознают нарушение своего права, но не понимают первопричину. При этом они предпринимают попытки защиты своих прав, не приводящие к положительному результату.

Такие потребители будут различными способами пытаться найти информацию по своей проблеме, поэтому определяющее значение в данном случае будут иметь разъясняющие материалы о ситуациях, когда необходимо оспаривание нормативных актов, какова эффективность такого обращения. Используемый инструментарий должен быть направлен на то, чтобы потребитель смог сформулировать проблему и осознать её первопричину. Юридическая фирма, предоставившая ему такую возможность, вероятнее всего получит его в качестве реального потребителя. В первую очередь речь идёт о ресурсах сети Интернет: это различные публикации, структурированные по описанию жизненных ситуаций, поскольку такие потребители скорее всего сформулируют свой запрос, исходя из своей ситуации; это юридические блоги и форумы; это возможность онлайн взаимодействия с сотрудниками фирмы, которые бы помогли сформулировать проблему для потребителя посредством коротких вопросов. Указанное также нашло свое подтверждение в ходе опроса методом глубинного интервью 10 практикующих юристов, имеющих опыт

взаимодействия с потребителями услуг, связанных с осуществлением нормоконтрольной деятельности.

При этом целью программы взаимодействия с этой группы потребителей в первую очередь является их привлечение, с прицелом на удержание, так как потребность в описанных услугах не характеризуется исключительностью. В свою очередь удержание потребителей требует использования таких инструментов, как клиентоориентированный персонал и оценка качества, оказываемых услуг, а также использования CRM-систем.

В отношении инструментария по удержанию потребителей следует сказать следующее:

а) внутренний маркетинг. Учитывая, что перечень предлагаемых услуг весьма специфичен, что выражается в повышенных требованиях к субъектам их оказывающим, а именно наличие статуса адвоката или учёной степени по юриспруденции, необходимо применять эффективный инструментарий, способствующий удержанию персонала посредством повышения степени их вовлеченности: стимулирующие выплаты, бонусы, привлечение к участию в PR-компаниях и т.д.

б) инструментарий оценки качества услуг. В данном случае речь может идти об каком-либо анкетировании после оказания услуг. Это актуально, если речь идёт о множестве потребителей, с каждым из которых пообщаться лично не представляется возможным. При этом более информативным представляется проведение опроса потребителя методом глубинного интервью, что позволит тщательней изучить его восприятие качества полученных услуг, а главное понять причины его реакции;

в) CRM-системы. Сегодня предлагается множество CRM-систем, различающихся по техническим возможностям и стоимости. Для Организации наиболее оптимальным вариантом будет CRM-система, интегрирующаяся со всеми каналами взаимодействия с потребителями, начиная от телефонных звонков, фиксированием действий посетителей сайта, а также возможностью интеграции с социальными сетями, что позволит в полной мере оценить

действия потребителей в отношении Организации и принять меры, опосредованные складывающейся ситуацией. Однако стоимость CRM-системы с описанными возможностями достаточно высока, поэтому на начальном этапе деятельности предлагается повременить с покупкой CRM-системы и ограничиться фиксированием контакта с потребителем иными способами, в частности посредством Excel. Иную же информацию собирать и анализировать посредством различных сервисов, в частности различные метрики Яндекса, сайта [www.be1.ru](http://www.be1.ru) и других.

Таким образом, подытоживая представленный материал, отметим, что для юридической фирмы, имеющей узкую специализацию, связанную с оказанием помощи по вопросам оспаривания нормативных правовых актов и ненормативных актов органов публичной власти, эффективным инструментарием, способствующим привлечению и удержанию потребителей является (таблица 10):

Таблица 10 - Инструментарий для привлечения и удержания потребителей в юридической Организации (первые 6 месяцев)

Универсальный инструментарий	
Сайт и его адаптированная к мобильным устройствам версия	
Привлечение:	Удержание:
Контекстная интернет-реклама	Внутренний маркетинг
Инструментарий паблик рилейшнз: участие в научных и профессиональных конференциях, размещение материалов в СМИ, публикационная активность	Инструментарий оценки качества услуг: опрос методом анкетирования и глубинного интервью
Работа с отзывами потребителей: на сайте, при наличии технической возможности – на специализированных площадках	
Онлайн связь с сотрудниками фирмы: чат-боты, возможность написать обращение, заказать звонок, позвонить	
Блоги, форумы в социальных сетях	
Личные продажи	
Бесплатная консультация	

Реализация предлагаемой программы позволит:

За первые 6 месяцев привлечь 18 новых конечных потребителей, из них планируемый процент удержания должен составить 20 %;

### 3.2 РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

Как отмечалось в предыдущих параграфах данного диссертационного исследования формирование перечня маркетинговых инструментов, позволяющих эффективно управлять отношениями с потребителями, является индивидуальным процессом для каждой конкретной фирмы, зависящим от

многих характеристик. В частности, предлагаемых услуг, портрета потребителя этих услуг, целей и задач использования маркетинговых инструментов. Результаты проведенных исследований позволили выделить перечень маркетинговых инструментов, направленных как на привлечение, так и на удержание потребителей, применительно к рассматриваемой Организации. Однако Организация в настоящий момент находится на этапе создания, поэтому первоочередной задачей очевидно является маркетинговая деятельность, направленная на привлечение потребителей и партнёров за счет осуществления эффективного процесса коммуницирования, который для наглядности можно представить в виде следующей схемы (рисунок 9):

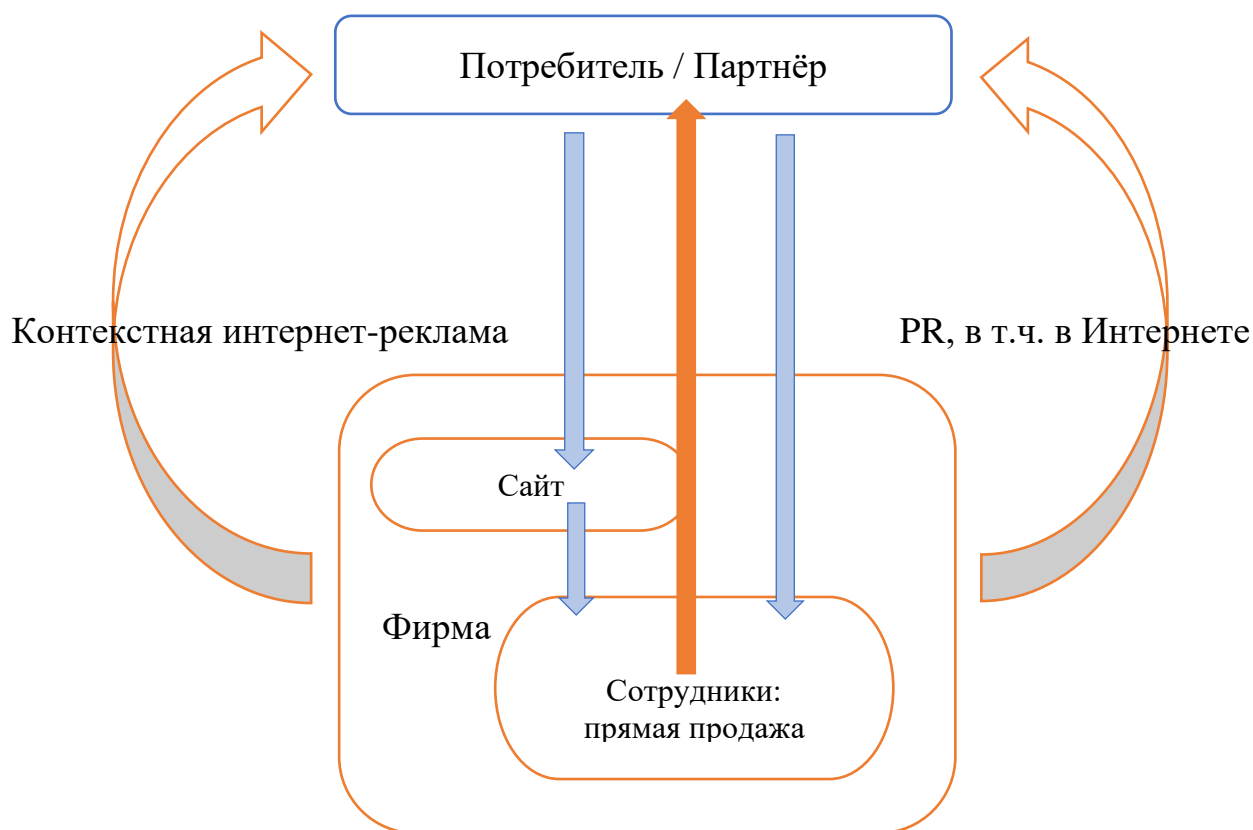


Рисунок 9 – Процесс коммуницирования Организации с потребителем и иными партнёрами

Представляется важным подробнее рассмотреть инструментарий, способствующий возникновению личного контакта потребителя/партнёра с сотрудниками фирмы, поскольку на этапе запуска именно появление этого контакта определяет целесообразность осуществления деятельности фирмы.



Аргументация, изложенная в предыдущем параграфе, позволила обозначить контекстную интернет-рекламу как наиболее эффективный инструмент коммуницирования, воздействующий исключительно на целевую аудиторию и побуждающий посетить сайт фирмы.

Контекстная интернет-реклама представляет собой текстово-графическое изображение, что в силу своей универсальности применимо в отношении многих товаров/услуг [73]. При этом контекстная интернет-реклама подразделяется на:

- поисковую, как реакция на активные запросы потребителей в поисковиках;
- тематическую, как реакция на интересы потребителя;
- поведенческую, как реакция на интересующий потребителя контент [65].

Применительно к рассматриваемой Организации интерес представляют все виды контекстной рекламы. Так, современный потребитель, осознав потребность в осуществлении нормоконтрольной деятельности, будет вводить запросы в поисковиках. Поэтому использование поисковой контекстной рекламы позволит привлечь наиболее заинтересованных потребителей, которые желают удовлетворить свою потребность в настоящий момент времени. Также возможен иной сценарий: потребитель осознал свою проблему или пытается это сделать, при этом он самостоятельно ищет варианты её решения, изучает нормативные акты, статьи, разъяснения на сайтах органов власти, читает юридические форумы, блоги и т.д. В таком случае повышается роль тематической и поведенческой контекстной рекламы.

По утверждению специалистов рекламного агентства Edison, использование контекстной рекламы позволяет одновременно охватить множество различных площадок её демонстрации при точном воздействии на заинтересованную целевую категорию потребителей. Однако эффективность контекстной рекламы зависит от тщательности разработки семантического

ядра, что напрямую влияет на отображение сайта фирмы в поисковых системах [65].

Сегодня наибольшую привлекательность для размещения контекстной рекламы имеют поисковые сервисы Яндекс и Google в силу их популярности у пользователей. Так, рейтинг поисковых систем по данным сайта [gs.seo-auditor.com.ru](http://gs.seo-auditor.com.ru) следующий (рисунок 10):

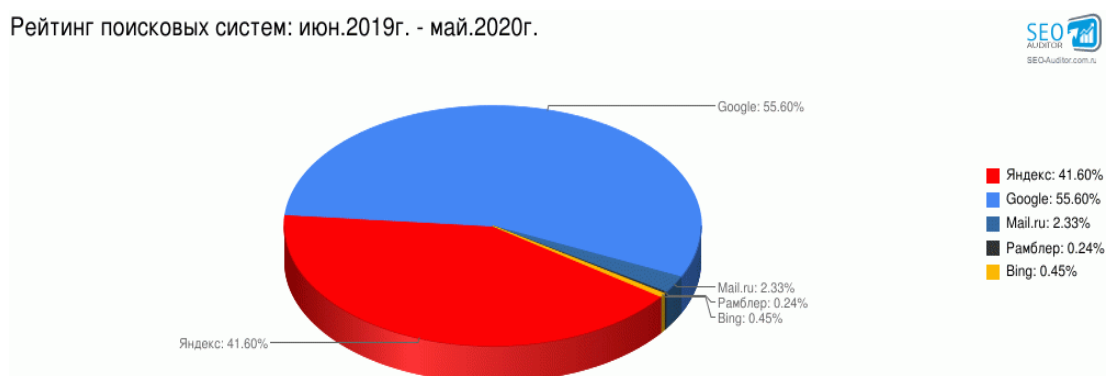


Рисунок 10 – Рейтинг поисковых систем [54]

Кроме того, рекламные сервисы Яндекс.Директ и Google AdWords оснащены множеством инструментов, позволяющих настраивать и анализировать рекламные кампании под индивидуальные запросы рекламодателей, причем как с привлечением специалистов, так и самостоятельно. Так, в частности предлагается инструментарий, способствующий формированию семантического ядра - Яндекс.Вордстат, Google AdWord.

Указанное позволяет выбрать в качестве рабочих вариантов размещения контекстной рекламы Фирмы сервисы Яндекс.Директ и Google AdWords. Однако несмотря на схожесть предлагаемого функционала и инструментария ценовая политика Яндекс.Директ на 10 - 15% выше, чем ценовая политика Google AdWords. Следует отметить, что по состоянию на январь 2021 г. сервис Яндекс.Директ предлагает первую бесплатную настройку контекстной рекламы, чем можно воспользоваться для оценки её эффективности и окончательного выбора сервисов.

Применительно к описываемой Организации прогнозная ежемесячная стоимость использования контекстной рекламы по подсчётам Яндекс.Директ в регионе Свердловская область по ключевым словам, характеризующим предлагаемые услуги фирмы, составляет – 65 руб./месяц, что весьма приемлемо для начинающей фирмы, даже несмотря на возможные корректировки стоимости (рисунок 11):

1	<b>Яндекс</b>										
2	<b>Планирование рекламной кампании "Новая"</b>										
3	Срок кампании: месяц										
4	Площадь: все										
5	Валюта: российские рубли										
6	Регионы показа: Свердловская область										
7	Места размещения рекламных материалов		Рекламный носитель	Время размещения	Показы рекламных материалов (прогноз)		Средний CTR, %	Переходы	Средняя цена за клик, руб.		Стоимость за кампанию**, руб.
8					в день	всего					
9	Директ	По фразам*	текстовый блок 35+81 символ	по мере расхода бюджета, примерно месяц	124	3718	0,78	29	2,26	выбранного объёма трафика	65,50
10											
11	Средние цены за клик указаны по состоянию на 27.01.2021 и могут быть изменены без предварительного уведомления.										
12	Цены указаны без учета НДС.										
13	* Число показов и переходов рассчитано на основании данных статистики за предыдущий период с учетом заданных единых минус-фраз (список приведен на вкладке Единые минус-фразы).										
14	** Имейте в виду, что реальный бюджет может отличаться от прогнозируемого, т.к. он подсчитан на основе анализа ставок конкурентов и CTR их кампаний, а эти параметры могут изменяться в процессе работы вашей рекламной кампании. Кроме этого, в прогнозе бюджета не учитываются показы объявлений в сети (Рекламная сеть Яндекса и внешние сети) и настройки временного таргетинга.										

Рисунок 11 - Прогнозная ежемесячная стоимость использования контекстной рекламы на платформе Яндекс [73]

При обозначенной стоимости рекламной кампании допустимо её размещение одновременно как на Яндекс.Директ, так и на Google AdWords. Однако следует отметить, что указанная цена очень примерная, потому как семантическое ядро не имело тщательной проработки.

Кроме того, учитывая специфику предлагаемых Организацией услуг, представляется логичным запустить две рекламные кампании: по услугам, связанным с Конституционным Судом РФ, и услугам, связанным с оспариванием нормативных актов. Это позволит разделить зоны информационного покрытия, а также конкретизировать специфику услуг в текстово-графическом сообщении. Так, например, учитывая специфику услуг, связанных с Конституционным Судом РФ, географическое ограничение зоны

информационного покрытия вообще нецелесообразно, но все зависит от стоимости рекламы и ее эффективности. Так, прогнозная ежемесячная стоимость использования контекстной рекламы по подсчётам Яндекс.Директ в России, по ключевым словам, составляет 112.20 руб., что не даёт повода вводить географические ограничения (рисунок 12):

Яндекс										
План рекламной кампании "Новая"										
Срок кампании: месяц										
Площадки: все										
Валюта: российские рубли										
Регионы показа: Россия										
Места размещения рекламных материалов	Рекламный носитель	Время размещения	Показы рекламных материалов (прогноз)		Средний CTR, %	Переходы	Средняя цена за клик, руб.		Стоимость за кампанию**, руб.	
			в день	всего				выбранного объёма трафика		
Директ	По фразам*	текстовый блок 35+81 символ	по мере расхода бюджета, примерно месяц	150	4495	0,98	44	2,55		112,20

Средние цены за клик указаны по состоянию на 29.01.2021 и могут быть изменены без предварительного уведомления.  
Цены указаны без учета НДС.

\* Число показов и переходов рассчитано на основании данных статистики за предыдущий период с учетом заданных единых минус-фраз (список приведен на вкладке Единые минус-фразы).

\*\* Имейте в виду, что реальный бюджет может отличаться от прогнозируемого, т.к. он подсчитан на основе анализа ставок конкурентов и CTR их кампаний, а эти параметры могут изменяться в процессе работы вашей рекламной кампании. Кроме этого, в прогнозе бюджета не учитываются показы объявлений в сети (Рекламная сеть Яндекса и внешние сети) и настройки временного таргетинга.

Рисунок 12 - Прогнозная ежемесячная стоимость использования контекстной рекламы на платформе Яндекс [74]

Таким образом, при обозначенном порядке стоимости услуг по размещению контентной рекламы, представляется целесообразным ее размещение как на поисковом сервисе Яндекс, так и поисковом сервисе Google.

Вместе с тем, не менее эффективным для привлечения не только потребителей, но и партнёров является *инструментарий Public relations*.

Подробнее рассмотрим инструментарий, эффективность использования которого обоснована в предыдущем параграфе:

*Создание/ведение блогов, тематических правовых сообществ.*

Отталкиваясь от услуг, предлагаемых Организацией и профиля потребителя, использование этого инструментария направлено либо на того, кто целенаправленно пытается инициировать процедуру нормоконтроля и ищет

«рецепты» в Интернете, либо случайно попадает на форумы, блоги, пытаюсь решить возникшую жизненную ситуацию, без осознания причин её появления.

В свою очередь публикуемая Организацией информация может касаться обзоров практики органов, осуществляющих судебный нормоконтроль, разъяснений вопросов влияния принятых решений на жизнь конкретного гражданина, описания правовых последствий отмены нормативных актов с преломлением на конкретные жизненные ситуации, имеющие место в повседневной жизни многих граждан, комментированием событий и т.д. Например, возможно ли выселение жильцов из жилого помещения за просрочку по кредитам с точки зрения Конституционного Суда РФ.

В свою очередь, использование этого инструментария позволяет сориентировать участников на сайт Фирмы, а также сформировать в их сознании образ «эксперта» в отношении сотрудников Фирмы.

Сегодня создать и вести блог или тематическое сообщество можно либо на сайте фирмы, либо на сторонних интернет-площадках, например, в социальных сетях или на информационных порталах. В Интернете представлено множество социальных сетей и иных площадок, позволяющих размещать тематическую информацию, осуществляя бесплатное коммуницирование. Так, данным инфохаба Selection в ТОП -10 соцсетей сегодня входят (рисунок 13):

**10 крупнейших социальных сетей мира**

N	Соцсеть	Сайт	Описание
1	Facebook	facebook.com	Международная социальная сеть общего характера: от знакомств до бизнеса.
2	YouTube	youtube.com	Сервис видеохостинга с функциями социальной сети.
3	Instagram	instagram.com	Социальная сеть для обмена фото и видео
4	Twitter	twitter.com	Сервис микроблогов
5	Reddit	reddit.com	Социальный новостной сайт- социальная сеть для обмена контентом
6	Pinterest	pinterest.ru	Международная социальная сеть, предназначенная для публикации и обмена изображениями и анимацией.
7	Whatsapp	whatsapp.com	Платформа социальных сетей для обмена мгновенными сообщениями
8	Linkedin	linkedin.com	Деловая и профессиональная социальная сеть
9	ВКонтакте	vk.com	Социальная сеть общего характера в основном с русскоязычной аудиторией
10	Одноклассники	ok.ru	Социальная сеть общей тематики в основном с русскоязычной аудиторией

Рисунок 13 - ТОП -10 социальных сетей мира [60]

При этом каждая из них имеет свои специфические особенности, в частности целевую аудиторию. Так, юридическую направленность имеет социальная сеть Закон.ru, посещаемость которой по данным сайта www.be1.ru более 1000000 посетителей/месяц, но не вошедшая в ТОП-10 (рисунок 14):

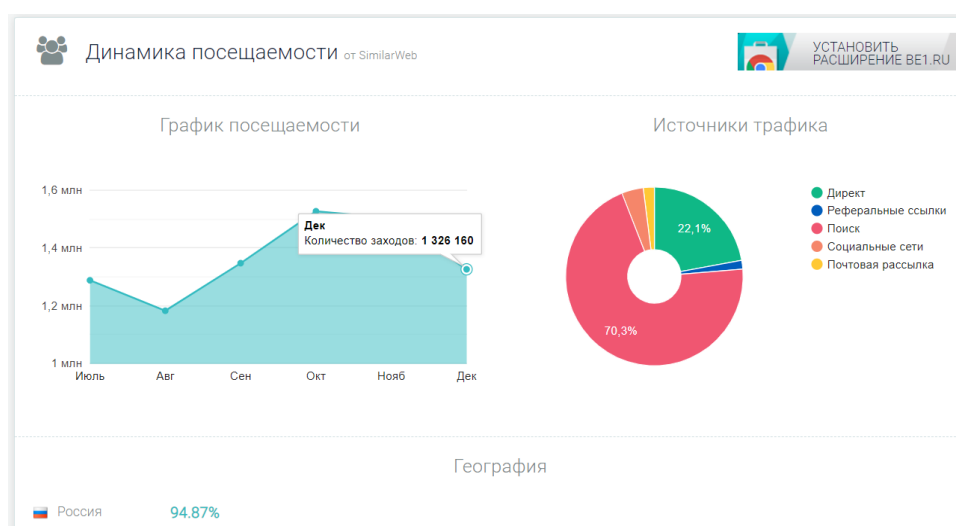


Рисунок 14 – Динамика посещаемости сайта социальной сети Закон.ru [66]

Учитывая, что ведение блога требует времени, представляется целесообразным остановить свой выбор на социальной сети Facebook, как

наиболее крупной и Закон.ru, в силу её юридической направленности, а также контентному импонированию и высокой посещаемости.

Кроме того, свою эффективность в привлечении потребителей/партнёров посредством создания образа «экспертов» в отношении сотрудников Фирмы, а также стимулированию посещения сайта Фирмы будут иметь различные публикации в СМИ, размещаемые в Интернете. В частности, сегодня многие крупные научные журналы размещают свои архивы в открытом доступе в сети Интернет. Также в открытом доступе представлены публикации, размещаемые на правовых интернет-порталах. Многие публикации хорошо индексируются и попадают в ТОП-15 поисковой выборки, что делает их доступными для потребителей. Вместе с тем каждая публикация содержит контакты автора, в том числе место работы и должность, что позволяет при необходимости легко его найти. Таким образом, учитывая научный потенциал сотрудников Организации, представляется целесообразным публиковать научные статьи в научных журналах, желательно ВАК, по освещению различных вопросов, связанных с оказываемыми услугами, в количестве не менее 2-х на каждого сотрудника ежегодно. Также следует размещать информацию на правовом интернет-портале Pravo.ru, учитывая его высокую посещаемость, более 2083602 посещения за декабрь 2020 г. (рисунок 15):

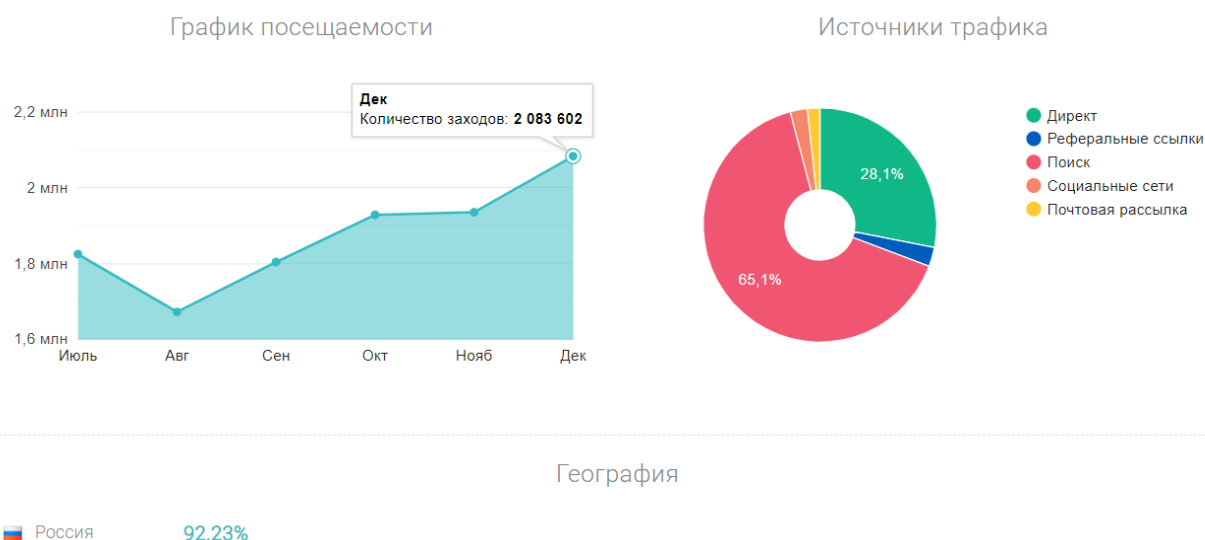


Рисунок 15 – Динамика посещаемости сайта Pravo.ru [66]

Вместе с тем особая роль среди инструментария PR принадлежит различным юридическим научным и практическим конференциям, круглым столам, организация или участие в которых способствует формированию положительной деловой репутацию Организации. Представляется, юристы компании должны принимать участие в не менее чем двух подобных мероприятиях. Кроме того, проведение подобных мероприятий как правило освещается в СМИ, что также будет иметь положительных эффект с точки зрения формирования положительной репутации, так как это будет внешний источник.

Однако основной целью использования вышеназванного инструментария является оказание воздействия на потребителя для инициирования им контакта с Организацией, в частности посредством официального сайта. В современных условиях официальный сайт является одним из необходимых инструментов маркетинговой деятельности. Сегодня рынок услуг по разработке сайтов разной степени сложности, их продвижению изобилует множеством предложений, стоимость которых варьируется от 1000 до 200000 руб. и более. По данным сайта Рейтинг Рунета в Екатеринбурге средняя стоимость разработки сайта для



организации составляет 83 986 рублей [64]. При этом интересно отметить, что в ТОП-10 рейтинга ведущих разработчиков сайтов Екатеринбурга в 2020 г. вошли компании разного ценового сегмента (рисунок 16):

#	Название	Балл <sup>?</sup>	Тренд <sup>?</sup>	Цены <sup>?</sup>	Проекты <sup>?</sup>	Отзывы <sup>?</sup>	Обсудить мой проект <sup>?</sup>
	★ ITECH.group >	★	★	РРРР	389	★	<input type="checkbox"/>
1	JetStyle	21.04	—	РРРР	223		<input type="checkbox"/>
2	Софтмажор	12.32	+2	РРР	255		<input type="checkbox"/>
3	Айтекс	11.35	-1	Р - - -	2187		<input type="checkbox"/>
4	gosogroup	5.23	+1	РРРР	248		<input type="checkbox"/>
5	«Урал-Софт»	4.29	+2	Р - - -	3469		<input type="checkbox"/>
6	BeaversBrothers	3.30	+2	РРРР	67		<input type="checkbox"/>
7	«Вебмотор»	2.28	+2	РРРР	76		<input type="checkbox"/>
8	Сайтсофт	2.16	-2	- - - -	554		<input type="checkbox"/>
9	Landau Interactive	1.81	+1	РРРР	55	8	<input type="checkbox"/>
10	Медиа Арми	1.19	+1	РР - -	74		<input type="checkbox"/>

Рисунок 16 - ТОП-10 рейтинга ведущих разработчиков сайтов Екатеринбурга в 2020 г. [64]

Кроме того, к разработке предлагается несколько типов сайтов, отличающихся перечнем выполняемого функционала, структурой, и, соответственно, стоимостью. Так, выделяют Landing pages, сайт-визитку, бизнес-сайт, интернет-магазин [65]. В нашем случае интерес вызывают Landing pages и привычный нам многостраничный сайт, в том числе сайт-визитка, основные отличия которых заключаются в следующем (таблица 11):

Таблица 11 – Основные отличия landing pages от многостраничного сайта:

Landing pages	Многостраничный сайт
- одностраничный сайт, что обеспечивает простоту поиска требуемой информации. При этом объем размещаемого контента ограничен.	- многостраничный сайт, что позволяет размещать большой объем контента, структурировать его. Иногда затруднён поиск требуемой информации.
Основная задача – побудить пользователя к совершению действий по предоставлению контактной информации.	Могут быть любые задачи, в том числе просто информирование. В большом объеме информации можно пропустить побуждающий к действию контент.
Качественная Landing pages в 8-10 раз дешевле сайта.	Качественный сайт - высокая стоимость; Возможность использования продвижения.

Выбор того или иного типа сайта зависит от цели его использования, количества имеющегося для размещения контента, а также бюджета организации. Учитывая, что степень вовлеченности потребителей услуг, описываемых Организацией, высокая, официальный сайт будет рассматриваться ими как возможность решения, возникшей у них проблемы. В свою очередь для Организации крайне важно не упустить заинтересованного потребителя, поэтому результатом эффективного просмотра сайта должно стать не только информирование потенциального потребителя, но и получение его контактных данных, что позволит, во-первых, идентифицировать его, во-вторых, расширить перечень инструментов воздействия на него. Контакты потребителя можно получить посредством записи на бесплатную консультацию, заказа обратного звонка, прохождения различных тестирований, заполнения анкет, опросов и т. д. Кроме того, узость специализации Организации не предполагает наличия большого массива контента. Однако неким минусом Landing pages является неэффективность применения к ним такого инструмента как SEO-продвижение, в силу недостаточного объема

контента. При этом эта проблема имеется не только в отношении Landing pages, но и малостраничных сайтов [71]. Учитывая изложенное, представляется разумным использование Landing pages, по крайней мере на первоначальном этапе, что также позволит сэкономить бюджет Организации. Кроме того, использования Landing pages позволит Организации быстро появиться и начать индексироваться в сети Интернет, обкатать бизнес-идею, оценить спрос на услуги, своевременно провести корректирующие мероприятия.

В заключении следует сказать, что описанные инструменты способствуют возникновению личного контакта между заинтересованным потребителем/партнёром с сотрудниками Организации, деятельность которых должна приводить к заключению договоров и формированию лояльности потребителей/партнёров.

При этом медиаплан на начальном этапе осуществления деятельности может выглядеть следующим образом (таблица 12):

Таблица 12 – Медиаплан юридической организации на этапе запуска

	Мероприятие	Цель	Сроки	Бюджет	География использования
<b>Привлечение потребителей</b>					
1	Сайт фирмы: - поиск/выбор организации, оказывающей услуги по разработке сайта; -подготовка/согласование контента, функционала; - изготовление/пред тестирование/ сдача/запуск сайта	Получить контактные данные заинтересованного потребителя	6 недель	До 30000 руб.	Без ограничений
2	Контекстная реклама: - поиск/выбор организации, оказывающей услуги по настройке на площадках Яндекс Директ, Google Adwords; - заполнение брифа; - тестовая настройка контекстной рекламы - полная настройка контекстной рекламы - размещение на Яндекс.Директ, Goggle	Привлечение потребителей на сайт	до 5 дней	от 1000 до 10000 руб.  до 300 руб./мес.	Россия, Свердловская область
3	Создание и ведение юридического блога и социальной группы в соц. сети «Одноклассники», Создание и ведение юридического блога Закон.ru: не менее 2 публикаций в месяц для каждого юриста	Привлечение на сайт: формирование потребности в услугах, формирование образа эксперта;	ежедневный мониторинг активности;	Бесплатно  Сотруднику - юристу 5000, до самоокупаемости	Без ограничений
4	Организация/участие в научных/практических мероприятиях: не менее 2-х раз для каждого юриста	Формирование образа эксперта/получение контактов партнёров	6 месяцев	Бесплатно	Екатеринбург
5	Публикации в СМИ, размещаемых в Интернете: Правовые интернет-порталы: - Право.ru; - научные журналы (РИНЦ, ВАК): публикации сотрудников, не менее 6	Формирование образа эксперта	В течение года	Бесплатно	Без ограничений

### 3.3 ОЦЕНКА РИСКОВ И ПРОГНОЗНОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Учитывая, что данная программа мероприятий разрабатывается для организации, находящейся только на этапе запуска, в том числе коммуникационной кампании, поэтому особое внимание следует уделить этапу прогнозирования. Это позволит выделить некие критические точки, которые будут являться сигналом для оперативного вмешательства и принятия срочных управленческих решений.

В соответствии с медиапланом, представленным в параграфе 2 главы 3 данного исследования, планируются следующие мероприятия (таблица 13):

Таблица 13 – Мероприятия коммуникационной программы и их стоимость на 6 месяцев, руб.

	Мероприятие	Затраты разовые, руб.	Затраты ежемесячные, руб.
1	Создание сайта	30000	$200 * 6 = 1200$
2	Контекстная интернет-реклама Google.	5000	$150 * 6 = 900$
3	Контекстная интернет-реклама Яндекс	-	$150 * 6 = 900$
4	Ведение блога и социальной группы в соц. сети «Одноклассники»,	-	$5000 * 6 = 30000$
5	Ведение блога СС «Закон.ру»	-	$5000 * 6 = 30000$
6	Печать визиток	1000	-
7	Публикации в «Право.ру»		$5000 * 6 = 30000$
	Итого:	36000	$15000 * 6 = 93000$
			Итого: 129000 руб.

Прогнозный период достижения точки безубыточности – 6 месяцев.

Итого затраты на коммуникационную кампанию за 6 месяцев – 129000 руб.

Средняя стоимость оказываемых юридических услуг:

а) Конституционный Суд РФ – 40000 руб., себестоимость услуги – 20000 руб.

б) оспаривание НПА в судах общей юрисдикции – 20000 руб. – себестоимость 10000 руб., при этом спрос на услуги в 2,5 раза больше.

Таким образом, средняя стоимость услуг по осуществлению нормоконтроля - 30000 руб., в том числе себестоимость услуг 15000 руб., валовая прибыль с одного потребителя – 15000 руб./потребитель.

Определим количество потребителей, привлечение которых позволит окупить расходы по всем мероприятиям коммуникационной кампании:

а) окупаемость разовых расходов формула (1):

$$N (\text{потр}) = \frac{З (р)}{ВП (\text{потр})}, \quad (1)$$

где N (потр) – необходимое количество потребителей;

З (р) - разовые затраты;

ВП (потр) – валовая прибыль с одного потребителя.

$N (\text{потр}) = 36000 / 15000 = 2,4$ , то есть необходимо привлечь как минимум 3-х потребителей. Возможны варианты: либо 2-х потребителей услуг, связанных с Конституционным Судом РФ; либо 4-х потребителей услуг по оспариванию НПА.

б) окупаемость ежемесячных расходов формула (2):

$$N (\text{еж}) = \frac{З (\text{еж})}{ВП (\text{потр})}, \quad (2)$$

где N (потр) – необходимое количество потребителей;

З (еж) - разовые затраты;

ВП (потр) – валовая прибыль с одного потребителя.

$N$  (потр) –  $15500 / 15000 = 1$ , то есть нам нужно обеспечить привлечение как минимум 1 потребителя ежемесячно.

Таким образом, окупаемость расходов по всем коммуникационным мероприятиям за 6 месяцев будет обеспечена при привлечении минимум 1-го потребителя в 1-3 месяц работы, 2-х потребителей в 4-6 месяц работы; за 6 месяцев – минимум 9 потребителей при достижении средней стоимости услуг. Иной вариант расчета: продать услуг в месяц не менее чем на 21500 руб.

Представим прогнозную эффективность использования контекстной интернет-рекламы, при этом в расчет заложим не только окупаемость затрат на коммуникационную программу, но и себестоимость оказываемых услуг. В качестве площадок размещения контекстной интернет-рекламы были выбраны платформы Яндекс и Google. Следует отметить, что огромным преимуществом данных платформ является наличие сервисов онлайн аналитики - Яндекс.Метрика, Google Analytics, которые позволяют отслеживать эффективность рекламной кампании в режиме реального времени и по разным параметрам.

Так, в качестве анализируемых критериев обычно выделяют:

- а) количество переходов на сайт – количество кликов;
- б) стоимость одного перехода – клика (CPC);
- в) стоимость переходов в сутки;
- г) количество сформированных заявок по итогу перехода на сайт (обращение);
- д) стоимость одного обращения (CPO);
- е) отдача сайта (CR) [65].

Спрогнозируем эффективность контекстной рекламы, размещенной на площадке Яндекс.Директ. Основываясь на оценке прогнозной стоимости размещения контекстной интернет-рекламы сервисом Яндекс в бюджет Организации на данный канал коммуникации было заложено – 150 руб./месяц., 6 месяцев – 900 руб. Данная стоимость рекламной кампании была

спрогнозирована с помощью сервиса Яндекс по ключевым словам, с учетом заданного региона (Россия).

Так, требуемая (желаемая) валовая прибыль для покрытия расходов на всю коммуникационную кампанию – 130000 руб. за 6 месяцев; себестоимость услуг составляет 50% их рыночной стоимости.

Прогнозный (целевой) доход с контекстной рекламы в Яндекс.Директ формула (3):

$$\text{Целевой доход} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{1 - \% \text{ себестоимость услуг}}, \quad (3)$$

где, целевой доход – прогнозный доход с канала коммуникации;

валовая прибыль – желаемая прибыль;

себестоимость услуг – 50 % их стоимости.

$$\text{Целевой доход} = 130000 / 1 - 0,5 = 260000 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем количество потребителей, привлечение которого необходимо для получения целевого дохода формула (4):

$$N (\text{потр}) = \frac{\text{Целевой доход}}{\text{ВП (потр)}}, \quad (4)$$

где N (потр) – необходимое количество потребителей;

Целевой доход - прогнозный доход с канала коммуникации;

ВП (потр) – валовая прибыль с одного потребителя.

$$N (\text{потр}) = 260000 \text{ руб.} / 15000 \text{ руб.} = 17,3 \text{ потребителя.}$$

Таким образом, для получения целевого дохода необходимо привлечь 18 потребителей, чем покроются затраты на коммуникационную кампанию, а также себестоимость услуг.

Далее рассчитаем прогнозную стоимость привлечения 1 потребителя по формуле (5):



$$CPO = \frac{B}{N \text{ (потр)}}, \quad (5)$$

где CPO – прогнозную стоимость привлечения 1 потребителя;

Б - бюджет на рекламную кампанию Яндекс.Директ;

N (потр) – необходимое количество потребителей.

$$CPO = 900 / 18 = 50,5 \text{ руб.}$$

Однако реальная стоимость привлечения 1 потребителя может в разы отличаться от прогнозной, так как цена за клик устанавливается в Яндекс.Директе по итогу проведения аукциона. И для того, чтобы рекламная кампания не была убыточной нужно просчитать максимально допустимую стоимость этого клика для своей организации. Максимальная возможная цена клика рассчитывается в зависимости от конверсии сайта: количество посетителей в количество заявок, а также конверсию количества заявок в количество договоров. Однако для описываемой Организации данных о конверсиях еще не имеется. Именно поэтому расчет стоимости будет произведён исходя из среднестатистической конверсии. Так, по заявлению специалистов рекламного агентства Edison для получения 1 рабочей заявки с сайта необходимо в среднем 30 кликов, а реальная продажа требует в среднем 5 заявок [65]. Если взять за основу приведённые расчетные показатели, то получится конверсия клика в заявку – 3,5%, заявки в потребителя - 20 %. Теперь рассчитаем максимальную стоимость клика исходя из расчетных показателей:

а) прогножное количество заявок = 18 (требуемое количество потребителей) \* 20 % = 50 заявок;

Таким образом, стоимость привлечения заявки = 50,5 руб. \* 20% = 10,1 руб.

б) прогножное количество кликов = 50 заявок / 3,5% = 1429 кликов.

Таким образом, максимальная стоимость клика не должна превышать = 10,1 руб.\*3,5% = 0,35 руб.

Сравним полученные результаты с прогнозными расчетами оценки стоимости рекламной кампании (рисунок 17):

**План рекламной кампании "Новая"**

Срок кампании: месяц

Площадки: все

Валюта: российские рубли

Регионы показа: Россия

Места размещения рекламных материалов		Рекламный носитель	Время размещения	Показы рекламных материалов (прогноз)		Средний CTR,%%	Переходы	Средняя цена за клик, руб. выбранного объема трафика		Стоимость за кампанию**, руб.
				в день	всего					
Директ	По фразам*	текстовый блок 35+81 символ	по мере расхода бюджета, примерно месяц	150	4495	0,98	44	2,55		112,20

Средние цены за клик указаны по состоянию на 29.01.2021 и могут быть изменены без предварительного уведомления.

Цены указаны без учета НДС.

\* Число показов и переходов рассчитано на основании данных статистики за предыдущий период с учетом заданных единых минус-фраз (список приведен на вкладке Единые минус-фразы).

\*\* Имейте в виду, что реальный бюджет может отличаться от прогнозируемого, т.к. он подсчитан на основе анализа ставок конкурентов и CTR их кампаний, а эти параметры могут изменяться в процессе работы вашей рекламной кампании. Кроме этого, в прогнозе бюджета не учитываются показы объявлений в сети (Рекламная сеть Яндекса и внешние сети) и настройки временного таргетинга.

## Рисунок 17 - Прогнозная ежемесячная стоимость использования контекстной рекламы на платформе Яндекс [74]

Однако прогнозные расчеты оценки стоимости рекламной кампании, сделанные сервисом Яндекс, и расчеты по средним показателям конверсии сайта разошлись более чем в 6 раз, что означает либо возможное увеличение рекламного бюджета, либо отсутствие требуемого количества кликов.

Описанное еще раз подчёркивает необходимость постоянного мониторинга и анализа показателей рекламной кампании.

Следующим шагом спрогнозируем результативность PR-компании, а именно ведение блогов, группы в соцсети «Одноклассники» и публикации в электронном СМИ Pravo.ru.

На сегодня существует множество метрик эффективности PR-компаний: повышение посещаемости сайта по ссылке, например, из социальных сетей, увеличение количества запросов в поисковиках по названию организации, количество подписчиков, комментариев.

Так, социальная сеть «Одноклассники», выбранная в качестве пилотной площадки для ведения блога и социальной группы, предлагает сервис аналитики по группам, блогам, который позволяет анализировать показатели сообщества за разные периоды времени и по разным показателям. Например, оценить статистику

по публикациям предлагается через оценку охвата целевой аудитории, её вовлеченности, количества просмотров, комментариев, количества уходов, жалоб, а также переходов по ссылкам сайт организации. Кроме того, аналитические сервисы Яндекс и Google позволяют оценить количество пользователей, перешедших по ссылке из соцсетей.

Например, статистика по публикации в соцсети «Одноклассники» может выглядеть следующим образом (рисунок 17):

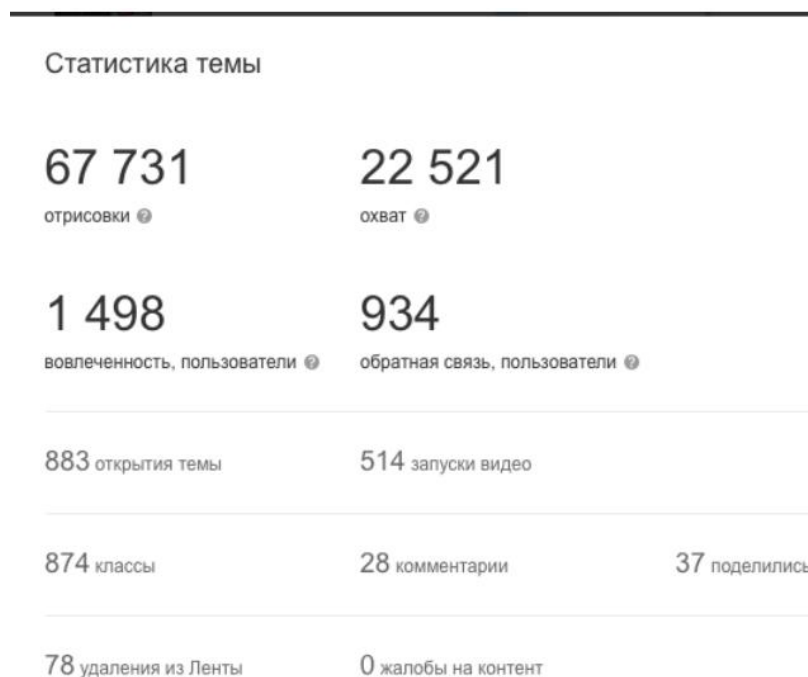


Рисунок 17 – Пример статистического отчета социальной сети «Одноклассники»

Спрогнозируем эффективность ведения блога и социальной группы в СС «Одноклассники», основываясь на вышеприведённом алгоритме. В бюджет Организации на данный канал коммуникации было заложено – 5000 руб./месяц., 6 месяцев – 30000 руб.

Так, требуемая (желаемая) валовая прибыль для покрытия расходов на всю коммуникационную кампанию – 130000 руб. за 6 месяцев. При этом себестоимость услуг составляет 50% их рыночной стоимости.

Прогнозный доход с PR-компании в СС «Одноклассники» рассчитан по формуле  $(5) = 130000/1-0,5 = 260000$  руб. в течение 6 месяцев (с учетом затрат на себестоимость услуг).

Таким образом, для получения целевого дохода необходимо привлечь 18 потребителей, чем покроются затраты на коммуникационную кампанию, а также себестоимость услуг.

Далее рассчитаем прогнозную стоимость привлечения 1 потребителя по формуле (5):  $CPO = \text{бюджет на рекламную кампанию} / \text{требуемое количество потребителей} = 30000 / 18 = 1666$  руб., при этом указанная стоимость в отличие от контекстной рекламы постоянная. При этом опять же основываясь на мнении специалистов рекламного агентства Edison, что для получения 1 рабочей заявки с сайта необходимо в среднем 30 кликов, а реальная продажа требует в среднем 5 заявок [65], следует, что число потенциальных подписчиков в сети должно быть не менее 1429 человек за первые 6 месяцев.

Таким образом, прогнозная результативность коммуникационной программы на первые 6 месяцев (таблица 13):

Таблица 13 - Прогнозная результативность коммуникационной программы юридической организации за первые 6 месяцев:

	Показатель	Значение
1	Количество привлечённых потребителей	18
2	Количество заявок через сайт	50
3	Количество переходов на сайт	1429
4	Прогнозный доход с канала коммуникации	260000 руб.

Вместе с тем в соответствии с гражданским законодательством любая предпринимательская деятельность по определению рискованная деятельность, которые могут иметь разную вероятность их наступления, а также разную степень значимости. Так, по мнению В.Е. Шкурко риски представляют собой события, которые в случае их наступления оказывают либо положительное, либо отрицательное влияние на проекта (программы) [50].

Матрица рисков для данной программы мероприятий (таблица 14).

Таблица 14 - Матрица рисков Программы мероприятий по взаимодействию с потребителями

	Риск	Вероятность возникновения	Мероприятие по снижению риска
	Организационные риски		
1	Загруженность персонала другой работой	средняя	Условия привлечения сотрудников на этапе запуска – внешнее совместительство. Необходимо распределять задачи с учетом временного фактора.
2	Увольнение сотрудника	низкая	Стимулирование персонала
3	Некомпетентность персонала	низкая	Увольнение, поиск нового сотрудника
	Коммерческие риски		
4	Недостижение прогнозных результатов	высокая	Систематический (не реже 1 раза в неделю) анализ динамики достижения прогнозных показателей, корректировка мероприятий
5	Отсутствие спроса на услуги в регионе	высокая	Сменить регион; провести PR-компанию, направленную на формирование спроса
6	Повышение стоимости контекстной рекламы	высокая	Корректировка мероприятий, перерасчет показателей
7	Недостижение договорённостей с бизнес-партнёрами	средняя	Корректировка условий сотрудничества

Окончание таблицы 14 - Матрица рисков Программы мероприятий по взаимодействию с потребителями

Маркетинговые риски			
8	Ошибки в определении портрета целевой аудитории	высокая	Корректировка программы мероприятий
9	Ошибки в выборе каналов коммуникации с целевой аудиторией	высокая	Корректировка программы мероприятий
10	Изменение потребительских предпочтений	высокая	Корректировка программы мероприятий
Форс-мажорные риски			
11	Изменение законодательства в сфере оказываемых услуг	средняя	мониторинг изменений законодательства

Таким образом, наиболее опасными рисками Программы выступают:

- а) недостижение прогнозных результатов;
- б) повышение стоимости контекстной рекламы;
- в) маркетинговые риски.

Однако предложенные в Программе мероприятия по управлению рисками позволят нивелировать негативные последствия их наступления для Организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе подготовки данного исследования была достигнута поставленная цель, а именно научное обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по формированию маркетингового инструментария для управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

Для достижения указанной цели в ходе работы были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы управления отношениями с потребителями в сфере услуг, в том числе теоретические аспекты концепции маркетинга партнёрских отношений, теоретические модели потребительского поведения, а также подходы к формированию маркетингового инструментария взаимодействия с потребителями на рынке юридических услуг;
- исследованы тренды развития современного рынка юридических услуг в Екатеринбурге и проанализированы факторы, влияющие на процесс взаимодействия с потребителями на данном рынке: качество услуг, временной фактор, эмоции и др.
- разработана программа взаимодействия с потребителями для юридической организации, включающая в себя мероприятия по привлечению потребителей и методические рекомендации по удержанию.

Объектом исследования выступил маркетинговый инструментарий управления отношениями с потребителями на рынке юридических услуг.

В результате исследования сделаны следующие выводы:

- а) уточнено понятие маркетинга партнёрских отношений, за счет выделения отношений «потребитель – продавец» и указания роли иных отношений с партнёрами, а также акцента на привлечении партнёров, что позволило понимать его как процесс установления, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений между потребителем и продавцом, а

также продавцом и иными партнёрами, взаимодействие с которыми способствует эффективному управлению отношениями с потребителями

б) обозначены факторы, определяющие типовое поведение потребителей юридических услуг, которыми являются:

- временной фактор;

- фактор качества юридических услуг, что нашло свое подтверждение в ходе эмпирических исследований, проведённых в рамках написания данного исследования;

в) сформулирована исследовательская гипотеза о типовых моделях поведения потребителей юридических услуг, с учетом доминирующих факторов: фактора времени и фактора качества, которые можно охарактеризовать как рациональную и эмоционально-рациональную (смешанную), где рациональная составляющая ограничивается оценкой качества юридических услуг, которая нашла свое подтверждение в ходе эмпирических исследований. Обозначенная гипотеза нашла свое подтверждение в ходе эмпирических исследований, проведённых в рамках написания данного исследования;

г) результаты проведённых эмпирических исследований позволили классифицировать критерии качества юридических услуг в зависимости от степени их влияния на решение потребителя при выборе юридической организации: ключевые критерии; критерии, имеющие высокую степень влияния; критерии, имеющие среднюю степень влияния.

д) изучение теоретических источников позволило выделить перечень маркетинговых инструментов, которые могут быть эффективны для привлечения и удержания потребителей в сфере юридических услуг, практическое использование которого подтвердилось в ходе эмпирических исследований, проведённых в рамках написания данного исследования;

ж) по результатам исследования трендов рынка юридических услуг Екатеринбурга был отмечен рост конкуренции и высокая насыщенность рынка;



и) в результате диагностики потребностей и предпочтений потребителей выявлены типичные жалобы и предпочтения потребителей в отношении юридических услуг, в частности качества, учет которых необходим в процессе формирования программы взаимодействия с потребителем юридических услуг;

к) проведенное исследование позволило сформировать программу взаимодействия с потребителями на рынке юридических услуг, в рамках которой обоснована маркетинговая модель взаимоотношений с потребителями, разработан медиаплан на первые 6 месяцев, рассчитана прогнозная результативность проекта, а также представлена матрица рисков проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.12.2020) // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения 12.12.2020 г.);
2. Федеральный закон от 21.11.2011 № 324-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бесплатной юридической помощи в Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс» (дата обращения 12.12.2020 г.);
3. Апатова, Н.В. Модели иррационального поведения потребителей / Н.В. Апатова, М.В. Быстрова, И.А. Тюшко // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». – 2014. - № 4. - С. 15-21;
4. Апенько, С.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений / С.Н. Апенько, М.Н. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2010. - № 2. - С. 50–56;
5. Артюхова Т. З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений // Известия Томского политехнического университета. - 2006. - № 4. - С.196-199;
6. Багиев, Маркетинг для реализации концепции устойчивого развития: сущность и терминологическая парадигма / Г.Л. Багиев, В.И. Черенков, Н.И. Черенкова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2018. - № 4. - С. 139-152;
7. Белянская, О.Ю. Реклама – двигатель торговли // Рекламодатель: теория и практика. - 2013. - № 10. - С. 26-30;
8. Бодалев, А.А. О человеке в экстремальной ситуации // Акмеология. - 2002. - № 3. - С. 34-41;
9. Бусарина, Ю.В. Разработка маркетингового инструментария управления отношениями с потребителями на рынке мебели : Дис. ... канд. экон. наук:

- 08.00.05 / Бусарина Юлия Владимировна; Воронежская государственная лесотехническая академия. – Волгоград, 2012. – 117 с.;
10. Вайнер, А.С. Особенности организации маркетинговой деятельности в сфере услуг // Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 11. - С. 14-15;
  11. Вандрикова, О. В. Поведение потребителей. Маркетинг : учебное пособие / О. В. Вандрикова, Ю. В. Золотарева, И. В. Горшунова. – Краснодар : изд-во Магарин О.Г., 2021. – 388 с.
  12. Городецкая, О.Ю. CRM – система как стратегия управления бизнесом компании / О.Ю. Городецкая, Я.Л. Гобарева // Transport business in russia. - 2014. - №4. - С. 169-173;
  13. Зельдес, Н. Отраслевая специфика маркетинга взаимоотношений с клиентами: эмпирическое исследование / Н. Зельдес, А. Макаров, Х. Хершген // Практический маркетинг. - 2010. - № 11. - С. 3-10;
  14. Иванова, Т.А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник РУДН. Серия Социология. – 2012. - № 2. - С. 110-118;
  15. Иванченко О.В. Методологические подходы к оценке уровня качества в сфере услуг // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2015. - № 16. - С. 26-30;
  16. Исаева, Е.В. Специфика реализации концепции маркетинга партнёрских отношений в малом бизнесе // Вестник Омского университета. - 2010. - № 3. - С. 219–226;
  17. Капустина, Л. М. Интернет-маркетинг. Теория и практика продвижения бренда в Сети: монография / Л. М. Капустина, И. Д. Мосунов. - Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. - 102 с.;
  18. Капустина, Л.М., Маркетинговое управление процессом принятия решения о покупке потребителем посредством предоставления ценности / Л.М. Капустина, Г.С. Тимохина // Известия УрГЭУ. - 2011. - №1 (3). - С. 94-101;

19. Кирпичева, М. А. Landing page как эффективный инструмент Интернет маркетинга // Инновационная экономика и современный менеджмент. - 2015. - № 1-2 (3). - С. 32-35;
20. Классика маркетинга : сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. : Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква. - СПб. : Питер, 2001. - 746 с.;
21. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Келлер - 14-е изд. - пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2015. - 816 с.;
22. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент в третьем тысячелетии / Ф. Котлер. - СПб.: Изд-во Питер, 2002. - 750 с.;
23. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская. - 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019 - 138 с.
24. Кротова, Н.Н. Факторы и направления формирования лояльности покупателей // Качество и конкурентоспособность. - 2005. - № 4. – С.28 – 31;
25. Крючков, С.А. Социальные аспекты развития рынка юридических услуг [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/07/21/1265212599/Kryuchkov.pdf> (дата обращения 30.12.2020 г.);
26. Кузьмина, Е.Ю., Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы / Е.Ю. Кузьмина, И.В. Соклакова // Управление. - 2016. - № 4 (14). - С. 74–81;
27. Куц, С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2003. - №32 - С. 3-25;
28. Лейбенстайн, Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса // Теория потребительского поведения и спроса / под ред. В.М. Гальперина / пер. с англ. — СПб., 1993. С. 304-325;

29. Лопатинская, И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. - 2002. - № 3. - С. 20 – 32;
30. Макарова, Е., Маркетинговые исследования по базам данных / Е. Макарова, А. Соколовский // Маркетинг. - 2013. - № 1. - С. 67–74;
31. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. - СПб.: Питер, 2000. - 266 с.;
32. Мальцева, Ю. А. Коммуникационные инструменты маркетинга в интернет-пространстве : монография / Ю. А. Мальцева, И. В. Котляревская, В. А. Багинская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019 - 73 с.;
33. Маркетинг : учеб. пособие / Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. - 380 с.;
34. Моисеева, Рынок юридических услуг в России: что говорит статистика. Серия «Аналитические обзоры по проблемам правоприменения» / Е. Моисеева, Д. Скугаревский Д. – текст – электронный // СПб: ИПП ЕУСПб, 2016. - 28 с. - URL: [https://enforce.spb.ru/images/lawfirms\\_report\\_e\\_version.pdf](https://enforce.spb.ru/images/lawfirms_report_e_version.pdf) (дата обращения 01.12.2020);
35. Морган, Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента (пер. с англ.). - 2004. - №2. - С. 73–110;
36. Неганова В.П. О сущности маркетинга взаимоотношений // Известия УрГЭУ. - 2012. – 2 (40). – С. 110-117;
37. Новаторов, Э. В. Маркетинг услуг: теория и технология: Монография. - СПб.: ИП Петров Д. А., 2015 - 200 с.;
38. Окольнішнікова, І. Ю. Аналіз підходів к оцінці ефективності маркетингових комунікацій // Вестник ЮУрГУ. - 2011. - № 28. - С. 134-142;
39. Очковская, М.С., Маркетинг: новые тенденции и перспективы: учебное пособие / М.С. Очковская, М.А. Рыбалко М.А. – 2-е изд., допол. – М.: ФГБОУ ВО МГУ, 2016. - 176 с.

40. Петрова, С. И. Потребности и потребление в современном социальном контексте // Омский научный вестник. - 2010. - № 1 (85). - С. 209-212;
41. Полякова, Н.В. Критерии качества юридических услуг, предоставляемых гражданам / Н.В. Полякова, В.В. Поляков, Ю.О. Баранова // Известия Байкальского государственного университета. - 2017. - № 4. - С. 468-477;
42. Современный потребитель товаров и услуг, реализуемых в торговых центрах: проблемы и перспективы / под общ. и науч. ред. проф. Г.В. Астратовой : Монография. - Шадринск : Изд-во ОГУП «Шадринский дом печати», 2007. - 310 с.;
43. Темпорал, П. Роман с покупателем/ П.Темпорал, М. Трот Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. - СПб: Питер, 2002. - 224 с.;
44. Тимохина, Г.С. Поведение потребителей : учебное пособие : [в 2 ч.] / Г. С. Тимохина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. университета, 2016. Ч. 2 – 126 с.;
45. Третьяк, О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. - 2013. - Том 11. - № 1. - С. 41–62;
46. Федоськина, Л.А. Методика «Servqual» как инструмент повышения инновационной активности в организациях сферы услуг // Креативная экономика. - 2008. - № 3. - С. 73-83;
47. Христофорова, И.В. Специфические отличия услуги от товара // Теория. Методология. - 2007. - №1. - С. 11-19;
48. Чугунова, Н. Ю., Официальный сайт как инструмент продвижения компании / Н. Ю. Чугунова, И.В. Королева // Научный журнал КубГАУ, 2017. - №130 (06). - С. 1-12;
49. Шет Дж. Н. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений / Дж. Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. - 2013. - № 1. - С. 63–94;
50. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие / В. Е. Шкурко. – 2 изд., – М. : Юрайт, 2017 – 182 с.;

51. Шурчкова Ю.В. Веб-сайт компании как коммуникативный маркетинговый инструмент // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2013. - № 1. - С. 211-218;
52. Bigcommerce : официальный сайт. - URL: <https://www.bigcommerce.com/blog/personalized-marketing/#1-on-site-targeting> (дата обращения 14.12.2020 г.);
53. Businessstat : официальный сайт. - URL: <https://businessstat.ru> (дата обращения 14.12.2020 г.);
54. Seo-auditor : официальный сайт. - URL: <https://gs.seo-auditor.com.ru/sep> (дата обращения 14.12.2020 г.);
55. The Global Economy.com : официальный сайт. - URL: [https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share\\_of\\_services/](https://ru.theglobaleconomy.com/Russia/Share_of_services/) (дата обращения 14.12.2020 г.);
56. The Nielsen Global Survey of Trust in Advertising : официальный сайт. - URL: <http://www.nielsen.com/ru/ru> (дата обращения 14.12.2020 г.);
57. Глобальное исследование потребительского поведения 2019 г. // PwC : официальный сайт. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey.html> (дата обращения 14.12.2020 г.);
58. Глобальное исследование потребительского поведения 2020 г. // PwC : официальный сайт. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/consumer-insights-survey-2020.html> (дата обращения 14.01.2021 г.);
59. Государственная Дума РФ : официальный сайт. - URL: <https://www.gosduma.net/legislative/statistics/> (дата обращения 10.01.2021 г.);
60. Инфохаб Selection : официальный сайт. - URL: <https://infoselection.ru/infokatalog/obshchenie-i-znakomstva/sotsialnye-seti/item/54-podrobnyj-katalog-sotsialnykh-setej> (дата обращения 14.12.2020 г.);
61. Конституционный Суд РФ : официальный сайт - URL: <http://www.ksrf.ru/ru/Petition/Pages/StatisticDef.aspx> (дата обращения 10.01.2021 г.);
62. Отзовик : официальный сайт. - URL: <https://otzovik.com/>;

63. Правовой портал Право.ru : официальный сайт. - URL: <https://pravo.ru/story/view/130474/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
64. Рейтинг Рунета : официальный сайт. - URL: <https://ratingruneta.ru/web/yekaterinburg/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
65. Рекламное агентство Edison : официальный сайт. - URL: <https://edison.bz/blog/kontekstnaya-reklama-ot-a-do-ya.html> (дата обращения 14.12.2020 г.);
66. Сервис bel.ru : официальный сайт. - URL: <https://bel.ru> (дата обращения 14.12.2020 г.);
67. Судебный Департамент при Верховном Суде РФ : официальный сайт. - URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79&item=5258> (дата обращения 14.12.2020 г.);
68. Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и Курганской области : официальный сайт. - URL: <https://sverdl.gks.ru> (дата обращения 14.12.2020 г.);
69. Федеральная адвокатская палата РФ : официальный сайт. - URL: <https://fparf.ru/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
70. Федеральная налоговая служба РФ : официальный сайт. - URL: <https://www.nalog.ru/rn66/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
71. Хабр : официальный сайт. - URL: <https://ratingruneta.ru/web/yekaterinburg/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
72. Экспертная группа «Veta» : официальный сайт. - URL: <https://veta.expert/projects/research/> (дата обращения 14.12.2020 г.);
73. Яндекс.Директ : официальный сайт. - URL: <https://direct.yandex.ru/> (дата обращения 14.12.2020 г.).
74. Яндекс.Услуги : официальный сайт. - URL: <https://yandex.ru/uslugi/> (дата обращения 14.12.2020 г.).



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Акт внедрения

ООО "Единый Центр Эксперт"

ИНН 6658536289 ОГРН 1206600041020

620014, Свердловская область, г. Екатеринбург,

ул. М. Жукова, д. 13, оф. 511/19

### Акт внедрения

Настоящим подтверждаю, что разработанная Головковой А. Ю. коммуникационная программа мероприятий по взаимодействию с потребителями юридических услуг была успешно внедрена в деятельность юридической компании ООО «Единый центр Эксперт», в рамках направления по оказанию услуг, связанных с осуществлением нормоконтрольной деятельности.

В период реализации программы, начиная с 01.12.2020 г. по настоящее время, было привлечено 963 уникальных посетителей соответствующей страницы сайта, проведено 14 консультаций, заключено 5 договоров. Таким образом, использование предложенного Головковой А. Ю. инструментария позволило выстроить эффективную коммуникацию с потребителями.

01.02.2021 г.

Генеральный директор  
ООО «Единый центр Эксперт»



А. А. Зимин