

## **Лекція 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ**

**Д.е.н., проф. Марченко О.С., к.е.н., доц. Овсієнко О. В.**

### ***План***

1. Ринок юридичних послуг.
2. Маркетинг юридичних послуг та його складові.
3. Пропозиція на ринку юридичних послуг.
4. Попит на юридичні послуги. Можливості стимулювання попиту на ринку юридичних послуг.
5. Ціна юридичних послуг. Форми оплати юридичних послуг. Фактори ціноутворення на ринку юридичних послуг.

## 1. Ринок юридичних послуг. Маркетинг юридичних послуг та його складові

Більшість юристів переконана у тому, що юридичні послуги не потребують реклами та не передбачають необхідності вивчення ринку. Просування послуг на юридичному ринку залежить від відгуків клієнтів, професіоналізму юристів, а не від масштабної рекламної компанії. Однак конкуренція у наданні юридичних послуг постійно зростає, юридична практика стає все більше бізнес-орієнтованою, що змушує організовувати її відповідно до маркетингової специфіки послуг, що надаються.

**Юридичні послуги** – це певні професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. В сфері юридичного консалтингу зазначені професійні дії набувають товарної форми, є об'єктом купівлі-продажу на ринку юридичних послуг.

Ознаками юридичних послуг є:

✓ **невідчутність** (надання послуг базується на використанні невідчутних, нематеріальних активів – знань та досвіду);

✓ **невіддільність від джерела** (фахівця з права) та споживача (клієнта). Консультування, ведення справ, складання позовів, претензій, укладання угод неможливо без співробітництва замовника та фахівця;

✓ **мінливість якості, неоднорідність** (якість послуг суттєво залежить від обсягу та стану наявної інформації, умов праці юриста, стану здоров'я);

✓ **унікальність, неповторність, нездатність до тиражування** (як правило, не виникає ідентичних правових питань). Зміст юридичної послуги може бути комерційною таємницею;

✓ **нездатність до зберігання** (оперативні юридичні послуги неможливо одержати про запас, хоча стратегічні послуги надаються до моменту виникнення проблеми. Часовий лаг між наданням послуги та її використанням короткий).

За критеріями змісту та результату послуги юридичного



консалтингу розділяються на (табл. 5.1):

➤ **юридичні послуги – функції**, змістом яких є виконання фахівцями з права певних професійних функцій та дій юристів за замовленням клієнтів. Приміром, юридичні фірми представляють інтереси підприємців-замовників у державних та недержавних закладах, складають договори, претензії, позови та ін.;

➤ **юридичні послуги консультативного типу** – надання клієнтам професійних порад, рекомендацій, пропозицій стосовно розв'язання їх проблем юридичного характеру.

Таблиця 5.1

**Види юридичних послуг за їх змістом та результатом**

| <b>Юридичні послуги-функції</b>                                                                                                                                                       | <b>Юридичні послуги консультативного типу</b>                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Постановка і супровід ведення правового документообігу, розроблення формулярів, типової документації, підготовка документів з правових та інших питань діяльності клієнта             | Юридичний супровід отримання в інтересах клієнта дозвільної документації (ліцензії, дозволи, патенти)                                                                                                                                                                       |
| Претензійно-позовна діяльність                                                                                                                                                        | Податковий консалтинг                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Представництво інтересів клієнта у відносинах з бізнес-партнерами, органами державної влади, судовими, іншими органами з питань захисту та реалізації його законних прав та інтересів | Проведення юридичного аудиту підприємств. Юридичний Дью Ділідженс (Due diligence)-комплекс аналітичних і оперативних заходів для перевірки законності запланованої операції, інвестиційного проекту, всебічний аналіз і перевірка правових аспектів діяльності підприємства |
| Створення і державна реєстрація нових та реструктуризація існуючих суб'єктів господарювання                                                                                           | Юридичні консультації з правових питань ведення бізнесу                                                                                                                                                                                                                     |
| Ліквідація підприємства. Внесення змін до установчих документів                                                                                                                       | Аналіз і побудова юридичних схем та моделей взаємовідносин бізнес-партнерів                                                                                                                                                                                                 |



| Юридичні послуги-функції                                                        | Юридичні послуги консультативного типу                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Оскарження рішень судових органів в апеляційних та касаційних інстанціях        | Юридична допомога під час укладання договорів (контрактів), їх супровід                 |
| Юридичний супровід діяльності підприємств (послуга "дистанційний юрисконсульт") | Підготовка експертних висновків з правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства |

За критерієм спрямованості професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють юридичні послуги з авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; спадщини; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін.

Треба зазначити, що, по-перше, юристи можуть спеціалізуватися на окремих видах юридичних послуг, а можуть надавати послуги, що охоплюють різні галузі права. По-друге, діяльність юристів може бути спрямована на надання послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки, наприклад, у будівництві, транспорті, шоу-бізнесі, туризмі, на фондовому ринку, або здійснюють певні види економічної діяльності: зовнішньоекономічну, інвестиційну, інноваційну та ін.

За характером та призначенням юридичні послуги поділяють на:

➤ **оперативні** – спрямовані на розв'язання поточних проблем клієнтів. Оперативне юридичне обслуговування може здійснюватися в абонементній формі;

➤ **стратегічні** – спрямовані на прогнозування певних дій, попередження проблем. Прикладом таких послуг є юридичне обслуговування під час планування та реалізації фундаментальних змін у бізнесі замовників, таких як реорганізація під-



приємств, реструктуризація, зміна власника та ін.

**Ринок юридичних послуг** – це сукупність трансакцій, об'єктом яких є певні професійні дії фахівців з права з надання на комерційній основі юридичної допомоги фізичним і юридичним особам. Це суспільно-економічний механізм, який забезпечує передавання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – юридичну послугу.

Особливостями вітчизняного ринку юридичних послуг є:

✓ *стрімкий динамічний процес становлення.* Це стосується як компонентів організації даного ринку (його інфраструктури, маркетингу, формування попиту і пропозиції), так і правової системи країни в цілому, починаючи від становлення окремих галузей права, закінчуючи формуванням правової культури громадян [17, с. 39].

✓ *зростаюча конкуренція.* Обумовлена такими обставинами: 1) перенасиченням пропозиції (кількість юридичних компаній становила у 2011 р. 1761 [3, с. 29], і це не враховуючи практикуючих юристів та адвокатів); 2) падінням попиту (складнощі з захистом інтересів у суді призводять до відтоку інвесторів та, як наслідок, підвищують конкуренцію серед юридичних фірм, орієнтованих на обслуговування інтересів крупного та середнього бізнесу. Внаслідок цього висококваліфіковані юристи починають братися за менш прибуткові проекти, які раніше знаходилися поза зоною їх уваги);

✓ *залежність від кон'юнктури національної та світової економіки* (оскільки робота юристів є за своєю сутністю допоміжною до бізнес-процесів);

✓ *інформаційна закритість.* Слід зазначити, що ємність ринку юридичних послуг важко оцінити. Так, подекуди, статистичні дані про обсяги реалізованих послуг у сфері права не подаються державними органами статистики окремо, а розглядаються як складова «діяльності у сфері права, бухгалтерського обліку та аудиту, консультування з питань комерційної діяльності та управління» [16, с. 298]. Через це зустрічаються розбіжності у вартісних оцінках обсягів наданих юридичних послуг. У спеціальних оглядах, наприклад [3, с. 29], річна ємність ринку юридичних послуг оцінювалася у 2010 р. у 1,414



млрд грн, у 2011 р. – у 1,578 млрд грн;

✓ *значний обсяг тіньових контрактів.* За даними Держслужби статистики, загальна виручка 200 найбільших юркомпаній за 2009 р. становила близько 2 млрд грн. За оцінками аналітиків рейтингового агентства «Експерт-Рейтинг», до цієї цифри потрібно додати близько 1 млрд грн, які не враховуються через неподання звітності, плутанини в кодах КВЕД та ін. Таким чином, обсяг ринку юридичних послуг в 2009 р. склав 3 млрд грн, такий же показник прогнозувався і за результатами 2010 р. [19];

✓ *асиметричний розподіл інформації, висока невизначеність і, як наслідок, значна величина трансакційних витрат фахівців з права та їх клієнтів.* Причинами асиметричного розподілу інформації є:

- по-перше, можливість інформаційних переваг, як юриста, так і клієнта. Юрист, маючи найповнішу інформацію про послугу, може приховувати від клієнта свої справжні цілі, орієнтуючись на одержання від угоди однобічних вигод. Клієнт на ринку юридичних послуг також може мати інформаційні переваги, оскільки тільки йому відомі як необхідна для ефективного юридичного обслуговування інформація про його проблеми, так і цілі його звертання до юриста;
- по-друге, нематеріальність юридичної послуги, її невіддільність від джерела, що істотно ускладнює для клієнта вимірювання її якості, збільшує витрати пошуку інформації, обумовлює необхідність вибору не стільки послуги, скільки юриста (юридичної фірми), який задовольняє його вимогам. Отже, збільшуються витрати клієнта на пошук інформації й втрати, пов'язані з її неповнотою. Для юриста нематеріальність послуги значно ускладнює їхнє просування потенційному клієнтові, що збільшує витрати ведення переговорів.

## 2. Маркетинг юридичних послуг

*Маркетинг у сфері юридичних послуг* – це цілеспрямована діяльність по забезпеченню фахівцям з права та їхнім професійним діям високого конкурентного статусу на ринку юри-



дичних послуг.

Маркетинг юридичних послуг – це мистецтво продавати, не продаючи. Маркетинг юридичних послуг специфічний, оскільки оцінити якість послуг складніше, ніж товарів. Купуючи послугу, клієнт ризикує сильніше, ніж при купівлі товару – він не може впливати на її результат. Для того, щоб результат послуги був очікуваним та бажаним, юридичні фірми застосовують маркетингові технології.

Складові маркетингу юридичних послуг:

✓ *дослідження ринку.* Проводиться в двох напрямках – по клієнтах та конкурентах. Інформація про конкурентів допомагає фірмі знайти свою нішу. Дослідження клієнтів дозволяє правильно позиціонувати фірму на ринку;

✓ *розробка конкурентоспроможного маркетингового комплексу* (маркетинг-мікс), який включає: юридичну послугу, цінову політику, методи продажу та просування юридичної послуги.

Дослідження ринку юридичних послуг засвідчують, що останнім часом намітився поділ ринку юридичних послуг на два сегменти:

➤ *сегмент стандартних послуг* (реєстрація суб'єкта господарської діяльності, підготовка проектів угод, їх адаптація під конкретні умови угоди, консультування у вигляді коригування бізнес-планів у зв'язку зі змінами законодавства, представництво у суді). У цьому сегменті стабільна якість послуг та жорстка цінова конкуренція;

➤ *сегмент спеціальних послуг* (надання інформації про партнерів, правове супроводження переговорів – консультація юриста безпосередньо на переговорах, зборах акціонерів, екстрене реагування на прохання клієнта – як правило, виїзд юриста на перевірки, будь-яка юридична допомога у конфліктній ситуації, що вже виникла, обслуговування стандартних угод, ціна яких настільки велика, що будь-яка помилка може стати фатальною). У цьому сегменті послуги носять унікальний характер, панує жорстка нецінова конкуренція.



### 3. Пропозиція на ринку юридичних послуг

Юридичні послуги можуть як внутрішньофірмовими – діяльність юристів-найманих працівників фірми чи її юридичної служби, так і зовнішніми – надання юридичної допомоги незалежними від замовника юристами та юридичними фірмами. Юридичний консалтинг належить до зовнішнього юридичного консультування.

Пропозиція на ринку юридичних послуг формується саме за рахунок зовнішнього консультування.

В Україні бізнес у сфері юридичного консалтингу представлений переважно суб'єктами малого підприємництва – фізичними або юридичними особами, малими підприємствами.

**Юристи-фізичні особи** поділяються на дві категорії:

✓ **«домашній лікар».** За помірну платню консультують одну чи декілька фірм по загально-правовим та податковим питанням. При необхідності представляють інтереси у судах. Не готові взяти на себе увесь спектр правових відносин, що змушує клієнтів у складних випадках звертатися до вузьких спеціалістів;

✓ **«експерт-комунікатор»** (спеціалізується на розв'язанні складних проблем з державними органами). Найчастіше це колишні співробітники силових структур, які спираються переважно не на знання, а на свої зв'язки та життєвий досвід.

**Фірми-юридичні особи**, як правило, існують у формі партнерств (найбільш типове – акціонерне товариство закритого типу та товариство з обмеженою відповідальністю). Переваги партнерств: легкість створення, поділ праці, більші ресурсні можливості. Недоліки: конфліктність, невіддільність послуги від консультанта. Фірми-юридичні особи поділяють на:

✓ **нішеві компанії** – невеликі фірми, які займають певну нішу у правовому полі та спеціалізуються на наданні вузького кола послуг як стандартних, так і нестандартних. Вільні ніші: консалтинг у сфері антикризового управління, ІТ-консалтинг, системне супроводження бізнесу;



✓ **універсальні компанії** - організація, у якій працює не менше 15 юристів, кожний з яких спеціалізується по вузькому колу питань. Такі організації здатні розв'язати 80 % виникаючих митних, податкових, фінансових питань. Якщо спеціалісти фірми не здатні допомогти, вони когось порадять.

Переваги залучення юридичної фірми:

✓ **спеціалізація**. Різноманітність розв'язуваних юридичною фірмою завдань веде, з одного боку, до розширення сфери діяльності, а з другого – вимагає вузької спеціалізації працівників з окремих галузей знань (оподаткування, аудит, корпоративне право, процесуальні норми тощо). Такий обсяг знань не під силу освоїти одному фахівцеві (юристові підприємства). Крім того, проблеми, що виникають на підприємствах, мають багато спільного, і є велика ймовірність того, що більшість із них юридична фірма вже вирішувала для своїх клієнтів;

✓ **мінімізація витрат на придбання джерел правової інформації**. У юридичної фірми є можливість (викликана необхідністю) витратити декілька тисяч гривень на місяць на підтримку баз даних, придбання спеціальної та періодичної літератури. Зазвичай підприємство не може собі дозволити таких витрат. Крім того, працівники фірми постійно займаються систематизуванням потоку інформації, що надходить із преси (судова практика, огляди, консультації);

✓ **організаційні переваги**. Працюючи з юридичною фірмою, виключається можливість перерв у наданні кваліфікованої підтримки (відпустка, хвороба, догляд за дитиною). Немає необхідності надавати постійне робоче місце (кабінет), оснащувати його оргтехнікою. Не виникне проблем зі звільненням юриста, якщо його кваліфікація не відповідає вимогам. Є випадки, коли адміністрація підприємства звільняла юриста через суд упродовж кількох років;

✓ **конфіденційність**. З'являється можливість вирішувати питання і отримувати консультації, про які на підприємстві не повинні знати;

✓ **оптимізація оподаткування**. Витрати на оплату послуг, що надаються юридичною фірмою, зменшують базу оподаткування підприємства з ПДВ та податку на прибуток (скла-



даються акти виконаних робіт для збільшення валових витрат, виписуються податкові накладні для одержання кредиту з ПДВ).

Перераховані аргументи на користь роботи з юридичною фірмою в жодному разі не виключають ухвалення компромісного рішення. Для підприємств з великими оборотами варто працювати з поточних питань з юристом підприємства, а для вирішення складних проблем або за миттєвого збільшення обсягу роботи залучати юридичну фірму.

На вітчизняному ринку юридичних послуг останніми роками намітилася тенденція *підвищення ролі корпоративних юристів та зменшення обсягів роботи, яку бізнес готовий віддати на аутсорсинг юрфірмам*. На думку А. Скляренка (керуючий партнер створеної у 2-й половині 2011 р. адвокатської контори «Скляренко і Партнери», экс-радник юридичної фірми «Magisters»), це пов'язано з тим, що робота юристів є за своєю сутністю допоміжною до бізнес-процесів, які у теперішній час перебувають в умовах зниження ділової активності внаслідок фінансової та суспільно-політичної кризи. Відтак бюджети компаній на юридичні послуги скорочуються, відповідно, зменшується кількість звернень до зовнішніх консультантів [13].

Існують і інші підходи до класифікації суб'єктів пропозиції на ринку юридичних послуг. У деяких джерелах, наприклад [11], юридичні фірми умовно поділяють їх на три категорії: «білі», «сірі» та «чорні»:

➤ **«білі» юрфірми** домагаються результатів виключно за допомоги закону. Утім ця категорія компаній існує лише теоретично. На практиці більшість юрфірм у різних пропорціях поєднують суто юридичну аргументацію з матеріальними стимулами, за потреби підкріплюючи букву закону готівкою. Тільки великі знані компанії можуть дозволити собі працювати по-білому, відстоюючи правоту клієнта виключно правовими методами. Це, без сумніву, серйозні організації, еліта юридичного світу, працюючи з якими, відчуваєш себе цілком упевнено. Однак їх послуги надто дорогі для більшості українських підприємців;

➤ **«сірі» юрфірми**. Зазвичай це компанії середньої та



вище середньої цінової категорії, які застосовують у своїй практиці змішані методи ведення справ: вони вибудовують обґрунтований захист, намагаються за можливості обстоювати інтереси традиційними методами, але якщо завдання надто складне, залучають особисті зв'язки. Так склалося, що представники всіх гілок влади і керівники найбільших юридичних фірм – люди одного кола, яке сформувалося ще в 1990-х рр. Хтось із них пішов у політику, хтось – у владу, в суди, а хтось – на вільні хліби, заснував власну фірму. Однак вони залишаються людьми одного кола і можуть обговорювати між собою ділові питання. При цьому мова не йде про хабарі, це глибші, приязні, дружні стосунки, які сприяють розв'язанню складних проблем неформальними методами;

➤ **«чорні» юрфірми** роблять ставку на вирішення питань виключно за допомоги «конвертів». Це не найдешевша категорія учасників ринку, їхні послуги можуть коштувати підприємству надто дорого. «Вирішальні», як правило, пов'язані з правоохоронними органами, судами, чиновниками різних адміністрацій (нерідко серед таких юристів є колишні працівники цих структур). Основна вада їхньої роботи в тому, що клієнт ніколи не може бути впевнений, що наймані ним «листоноші» на його боці. Перевірити це неможливо, довести щось і вимагати відшкодування непомірних витрат на марні спроби «вирішити питання» – тим більше.

Особливістю пропозиції на вітчизняному ринку юридичних послуг є готовність деяких фірм та юристів надавати квазіконсалтингові юридичні послуги. **Юридичний квазіконсалтинг** – це така підприємницька діяльність, яка формально є юридичною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у розв'язанні їх проблем методами, що суперечать професіональним і етичним нормам юридичного консалтингу, а у певних випадках і нормам права.



#### 4. Попит на юридичні послуги.

##### Можливості стимулювання попиту на ринку юридичних послуг

Загальний офіційний обсяг попиту на ринку юридичних послуг становив у 2011 р. 1,578 млрд грн. Саме такою цифрою оцінюється обсяг реалізованих послуг у сфері права [3, с. 34].

*Попит на ринку юридичних послуг* в основному формується юридичними особами – підприємствами та установами, на які припадає 95,4 % ринку (рис. 5.1). Попит з боку населення на юридичні послуги незначний: частка обсягу реалізованих населенню послуг у сфері права склав 3,4 % у 2011 р. [3, с. 34]. Цікаво зазначити, що 26,2 % попиту припадало на нерезидентів.

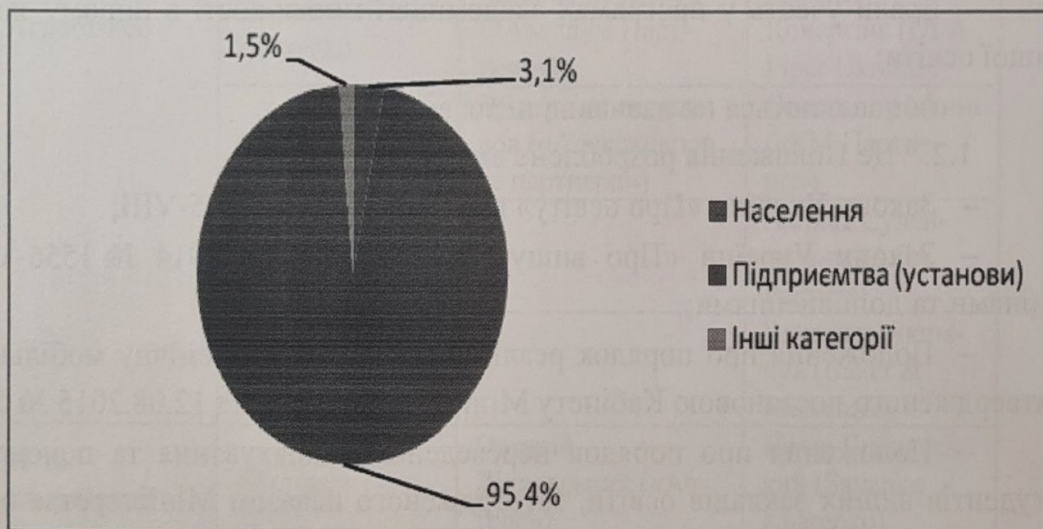


Рис. 5.1. Розподіл обсягу реалізованих послуг у сфері юридичної діяльності за категоріями споживачів, 2011 р. [3, с. 34]

На обсяги та структуру попиту суттєво впливає загальноєкономічна кон'юнктура. Це особливо помітно у фірмах, які орієнтуються на господарське право. Так, структура попиту визначається структурою економіки. Серед крупних споживачів юридичних послуг – агропромисловий та нафтогазовий комплекси, енергетика, інформаційні технології (табл. 5.2).



Таблиця 5.2

## Сегменти юридичного ринку (складено за [10])

| Сегмент<br>ринку<br>юридичних<br>послуг | Провідні<br>юридичні<br>фірми | Провідні юристи                                        | Інші відомі<br>юристи                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Агробізнес                              | AstapovLawyers                | Андрій Астапов<br>(AstapovLawyers)                     | Олекій Волков<br>(«Волков і Парт-<br>нери»)     |
|                                         | «Астерс»                      | Олег Альошин<br>«Василь Кісіль і<br>Партнери»          | Назар Чернявсь-<br>кий (Sayenko<br>Kharenko)    |
|                                         | «Василь Кісіль і<br>Партнери» | Микола Орлов<br>(ОМП)                                  | Олексій<br>Дідковський<br>(«Астерс»)            |
|                                         | Sayenko<br>Kharenko           | Микола Стеценко<br>(«Авеллум Парт-<br>нерс»)           | Наталія<br>Кочергіна (DLA<br>Piper Ukraine)     |
|                                         | ОМП                           | Дмитро Алексан-<br>дров («Александров<br>та партнери») | Олександр Мінін<br>(«КМ Партне-<br>ри»)         |
|                                         |                               |                                                        | Амінат Сулей-<br>манова (AGA<br>Partners)       |
|                                         |                               |                                                        | Вячеслав Яким-<br>чук (Baker &<br>McKenzie)     |
| ІТ та<br>комунікації                    | «Астерс»                      | Олексій<br>Дідковський («Ас-<br>терс»)                 | Назар Чернявсь-<br>кий (Sayenko<br>Kharenko)    |
|                                         | CMS Cameron<br>McKenna        | Вячеслав Якимчук<br>(Baker & McKenzie)                 | Ігор Чернишенко<br>(«Спенсер і Ка-<br>уфманн»)  |
|                                         | «Коннов і<br>Созановський»    | Борис Даневич<br>(Danevych Law<br>Firm)                | Юрій Крайняк<br>(Jurinex)                       |
|                                         | Baker &<br>McKenzie           | Олександр Марти-<br>ненко (CMS<br>Cameron McKenna)     | Наталія Пахо-<br>мовська (DLA<br>Piper Ukraine) |



|                                      |                               |                                                    |                                                        |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                      | «Спенсер і<br>Кауфманн»       | Юлія Семеній<br>(«Коннов і Соза-<br>новський»)     | Віталій Пацюк<br>(«КПД Консал-<br>тинг»)               |
|                                      |                               |                                                    | Лариса Побе-<br>режнюк<br>(«Павленко і<br>Побережнюк») |
|                                      |                               |                                                    | Станіслав<br>Скрипник<br>(«Лавринович і<br>Партнери»)  |
| Енергетика<br>та природні<br>ресурси | CMS Cameron<br>McKenna        | Олександр Марти-<br>ненко (CMS<br>Cameron McKenna) | Олександр Кур-<br>дидик (DLA<br>Piper Ukraine)         |
|                                      | Sayenko<br>Kharenko           | Олег Альошин<br>«Василь Кісіль і<br>Партнери»      | Сергій Оберко-<br>вич («Гвоздів та<br>Оберкович»)      |
|                                      | Arzinger                      | Володимир Саєнко<br>(Sayenko Kharenko)             | Мирон Рабій<br>(Salans)                                |
|                                      | «Василь Кісіль і<br>Партнери» | Роман Костенко<br>(«Астерс»)                       | Віталій Радчен-<br>ко (CMS<br>Cameron<br>McKenna)      |
|                                      | «Астерс»                      | Михайло Ілляшев<br>(«Ілляшев та Парт-<br>нери»)    | Вольфрам Ребок<br>(«Астерс»)                           |
|                                      |                               |                                                    | Станіслав<br>Скрипник<br>(«Лавринович і<br>Партнери»)  |



Перспективними напрямками формування попиту також вважаються видавнича діяльність, FMCG (споживчі товари), медицина, фармацевтика.

Однак окремі галузі економіки не завжди мають однакове значення для юридичного консультування, оскільки потреба в отриманні юридичної підтримки у компаній з різних галузей відрізняється. Так, у сфері імпорту та експорту мова може йти про мільярдні оборотки, але при цьому необов'язково будуть потрібні складні та витратні юридичні консультації, за винятком, наприклад, питань антидемпінгового законодавства або обмеження експорту. В інших галузях можуть бути задіяні значно менші суми, але необхідним є набагато більш об'ємний юридичний супровід, як, наприклад, у питаннях нерухомості і будівельного законодавства [10].

На обсяг попиту на ринку юридичних послуг впливають цінові та нецінові фактори.

Під впливом цінових факторів попит збільшується або зменшується внаслідок зміни цін. Зниження цін стимулює попит, та навпаки. У післякризовий період на вітчизняному ринку юридичних послуг навіть з'явилося таке явище, як **ціновий демпінг** – надання послуг за заниженою ціною, надання неякісних послуг або надання послуг у неповному обсязі (наприклад, аналіз наслідків застосування іноземного права без залучення консультантів з відповідної юрисдикції), навмисне заниження вартості послуг з наступним збільшенням її у процесі надання послуг, а також надання послуг безкоштовно [2]. Зниження цін на юридичному ринку може відбуватися з метою утримання чи переманювання клієнтів. Проте деякі фахівці вважають це проявом конкурентної боротьби, який має, скоріше, позитивний характер та виступає аналогом цивілізованого зменшення (над-)прибутковості.

Під впливом нецінових факторів попит на юридичні послуги змінюється незалежно від динаміки цін. До таких можна віднести:

- ✓ репутація юридичної фірми та її співробітників;
- ✓ реальна можливість юридичної фірми виконати завдання клієнта належним чином;



- ✓ рівень довіри до юридичної фірми;
- ✓ кон'юнктура національної економіки та світового ринку (кризовий стан економіки змушує суб'єктів господарювання скорочувати видатки на зовнішнє юридичне обслуговування);
- ✓ очікування споживачів юридичних послуг;
- ✓ загальна правова культура споживачів юридичних послуг;
- ✓ ставлення до норм права (безумовне або нігілістичне).

**Інструменти просування юридичних послуг** суттєво відрізняються від тих, що використовуються для більшості споживчих товарів. Вибір юридичної послуги залежить не від її якості (якісні характеристики невідомі та непрогнозовані), а від репутації того, хто буде таку послугу надавати.

Ефективні інструменти просування юридичних послуг:

➤ **створення позитивного іміджу** (*pro-bono* – безкоштовна юридична допомога для потреб суспільства, участь у суспільному лобіюванні; підтримка молодих фахівців). Наприклад, юридична фірма AstarovLawyers є офіційним юридичним радником Національної федерації фехтування України та офіційним спонсором Національної збірної України з фехтування;

➤ **реклама малоефективна у просування юридичних послуг**. Зміст рекламного повідомлення специфічний – в основному містить інформацію про контакти (телефони, адреса). Реклама повинна бути регулярною – бажано у спеціалізованих або ділових виданнях, довідниках, Інтернеті.

Проте на відміну від друкованих видань пряму рекламу в Інтернеті (зокрема банери) юридичні фірми не розглядають як ефективну та потрібну. Нині свою присутність в Інтернеті юридичні фірми здебільшого обмежують публікацією матеріалів на онлайн-ресурсах та інтерактивним спілкуванням юристів і юридичних фірм з народом (дискусії, форуми, консультації, участь у соціальних мережах тощо) [4].

А. Космина, провівши опитування представників юридичних фірм, а також рекламних фахівців, зазначає, що говорити про усталені підходи до юридичної реклами в Україні досить складно, оскільки у більшості українських юридичних фірм і



досі немає ані слогана, ані макета, ані навіть веб-сайту. Звичайно, репутація та відгуки клієнтів – це найкраща реклама, загалом поширеною є думка, що пряма реклама для юридичної фірми – моветон. Проте така реклама є, і за сучасних умов вона є необхідною складовою позиціонування себе на ринку [4].

Світові тенденції юридичної реклами, особливо після приходу до юридичного бізнесу неюридичних партнерів, свідчать про більшу клієнтоорієнтованість, ніж раніше. Тепер у рекламі розповідається не про професіоналізм та досвід команди певної фірми. Рекламні макети і TV-ролики тиснуть на людські почуття, а їхньою основною ідеєю є наголос на тому, що без адвоката людині не прожити. Так, за кілька місяців багато відгуків зібрав ролик QualitySolicitors, групи юридичних фірм Великої Британії, під назвою For Whatever Life Brings, який показує основні миттєвості життя пересічної людини – звільнення, переїзд, розлучення, народження тощо, даючи зрозуміти, що адвокати групи завжди підтримують у ці миті. Відео зроблене під приємну музику та без жодного слова про професійність юристів.

➤ **стимулювання клієнтів до виконання пропагандистських функцій.** Взаємовідносини з клієнтами постійно підтримуються: розсилка каталогів юридичних фірм, дорогі особисті подарунки, розсилка коментарів до нових нормативних актів, що мають відношення до бізнесу клієнта;

➤ **здійснення особистих продажів;**

➤ **підтримка зв'язків з громадськістю** (спонсорська підтримка суспільно корисних заходів або адресна підтримка, наприклад, періодичних видань, публікації аналітичних статей у діловій та галузевій періодиці, видання бюлетенів та довідників, участь у конференціях та семінарах);

➤ **участь у гучних успішних процесах та угодах, скандальних справах;**

➤ **створення брендів.** Юридичні фірми у своїй маркетинговій діяльності широко використовують бренди.

Напрями використання брендів юридичними компаніями:

✓ бренд визначає капіталізацію компанії та перспективи її розвитку;

✓ бренд забезпечує довготривалий вплив на клієнта,



дозволяють набути прихильності та відданості клієнта;

✓ бренд сприймається аудиторією як гарантія якості послуги;

✓ бренд є індикатором статусних характеристик споживача.

У створенні брендів спостерігається стійка тенденція: якщо раніше як бренд розкручувалося все, що спадало на думку, то зараз бренди створюють у відповідності до перевірених технологій. Національні юридичні компанії додержуються світових стандартів у створенні брендів: зазвичай обирається один з двох відомих способів назвати компанію:

➤ *у назві компанії фігурує прізвище засновника або партнера* («Волков та партнери», «Саєнко Харенко», Baker & McKenzie, Arzinger & Partners). Ця традиція пов'язана з тим, що юридичні компанії у США необхідно було створювати у формі повного або командитного товариства, в назві якого обов'язковою була присутність прізвища партнера. Переваги: ті, чиї імена використовуються – досвідчені юристи, їх репутація – гарантія високої якості послуги. Недоліки: партнер може вийти з партнерства (з «Шевченко Дідковський партнери» вийшов Ігор Шевченко, що викликало необхідність ребрендингу – тепер фірма носить назву «Астерс»);

➤ *у назві присутнє асоціативне позначення, пов'язане з правовою термінологією* («lex», «право», «law», «закон», «юрис» и просто «юр»). Недоліки: клієнт плутається у назвах. Наприклад, до 2006 р. в Україні існувало три компанії, які містили слово «Правис» у назві (АК "Правис" (з 2008 р. «Головань та Партнери»), «Правис: Резніков, Власенко та Партнери» (у 2006 злилися з "Магістр & Партнери", тепер Magisters), «Консалтингова група Правис»).



## **5. Ціна юридичних послуг. Форми оплати юридичних послуг. Фактори ціноутворення на ринку юридичних послуг**

Юридичний ринок перенасичений, але ціни на ньому мають тенденцію до підвищення, особливо на послуги великих компаній. У малих компаній та юристів-одиночок, навпаки, ціни стабільні або знижуються.

Ціна юридичної послуги завжди індивідуальна.

Оплата юридичних послуг базується на застосуванні абонентської і гонорарної систем:

### **➤ абонентська система оплати юридичних послуг.**

Застосовується, якщо клієнт потребує постійної юридичної допомоги, тоді абонентське обслуговування – найвигідніша форма співпраці. Адже разове складання договору за допомогою фахівців солідної юрфірми може коштувати \$250-500, при цьому місячна абонплата в компанії такого рівня рідко перевищує \$1000. Уклавши абонентський договір, клієнт може розраховувати на правову допомогу у складанні доброго десятка контрактів, заручитися підтримкою юриста на переговорах з контрагентами, отримувати консультації, допомогу в складанні листів, претензій і ще цілої низки малих, але необхідних послуг.

Часто до абонплати не входить робота в судах або спілкування з перевіряльниками в екстремальних ситуаціях, однак якщо знадобляться такі послуги, то абонент на правах постійного клієнта має всі підстави вимагати істотної знижки.

Домовляючись про абонентське обслуговування, багато фірм обмежують щомісячну кількість підготовлених документів. Наприклад, передбачається, що до абонплати входить складання 25 аркушів листів і договорів. Можуть застосовуватися й погодинні обмеження, приміром, 20 годин роботи юриста [11];

➤ **гонорарна система оплати юридичних послуг.** Застосовується, якщо: 1) відносини між юристом і клієнтом не



мають постійного характеру; 2) при наданні таких юридичних послуг, які не є типовими для абонентного юридичного обслуговування постійного клієнта.

#### Форми оплати юридичних послуг:

➤ **погодинна оплата.** Застосовується при разовій співпраці з юрфірмою або при наданні послуг, які не передбачені договором про абонентське обслуговування. Але треба пам'ятати, що при абонентській системі основу розрахунку оплати юридичних послуг складає вартість години роботи юриста та кількість годин, витрачених на обслуговування клієнта за певний період часу (як правило, за місяць). На практиці рівень ставки залежить від посади юриста у фірмі: година роботи партнера у солідній юридичній фірмі може коштувати до \$550, старшого спеціаліста - \$200-250, юриста - \$100-150, молодшого спеціаліста, помічника юриста - \$60-70 (табл. 5.2). Не вся ця сума потрапляє юристу безпосередньо, оскільки частина її йде фірмі безпосередньо та спрямовується на покриття витрат по забезпеченню ефективної діяльності фахівця. У більшості випадків наведені цифри – швидше декларація, ніж твердий прейс-курнт, нижче за який юристи не погодяться працювати. Зниження ціни для постійних замовників або тих, у кому зацікавлена фірма, може становити від 20 до 60 %.

Тимчасові витрати юриста на дорогу при виїзній роботі теж враховуються: поїздки через місто можуть коштувати клієнту 50 % звичайного погодинного гонорару юриста.

Українці бояться погодинної оплати. Вони переконані, що юристи свідомо завищують час, витрачений на справу, а професійно контролювати юриста не можуть. Для юристів складності використання погодинної форми оплати зумовлено труднощами визначення у контракті реального періоду часу, протягом якого буде здійснюватися робота.

Погодинна форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних юридичних послуг у формі консультування. У цьому випадку відбувається безпосередній контакт юриста з клієнтом, що забезпечує останньому можливість контролювати використання часу. У свою чергу, юрист, здійснюючи оперативне консультування, може досить точно визначити строк



виконання робіт.

Таблиця 5.2

**Розмір погодинних ставок у юридичних фірмах України,  
дол. США, 2012 р. (за даними рейтингу ТОП-50 газети  
«Юридична практика»)**

| Фірма                                             | Партнер |         | Радник |     | Старший юрист |     | Юрист |     | Молодший юрист |     |
|---------------------------------------------------|---------|---------|--------|-----|---------------|-----|-------|-----|----------------|-----|
|                                                   | min     | Max     | min    | Max | min           | max | min   | Max | min            | Max |
| Міжнародна юридична фірма                         | 350     | 550     | 300    | 350 | 270           | 360 | 220   | 250 | 130            | 250 |
| Крупна юридична фірма (більше 40 юристів)         | 350     | 500     | 400    | 450 | 250           | 400 | 120   | 300 | 100            | 160 |
| Юридична фірма середнього розміру (20-40 юристів) | 300     | 600     | 130    | 300 | 100           | 250 | 80    | 200 | 60             | 150 |
| Вузькоспеціалізована юридична фірма               | 180     | 700/500 | 170    | 300 | 150           | 350 | 130   | 250 | 100            | 230 |
| Регіональна юридична фірма                        | 90      | 300     | 80     | 200 | 70            | 200 | 40    | 150 | 20             | 100 |
| Юридична фірма невеликого розміру (до 20 юристів) | 500/330 | 500     | 100    | 400 | 50            | 220 | 50    | 200 | 40             | 100 |

➤ **фіксована оплата** (встановлюється тверда ставка за конкретну роботу). Критеріями при встановленні фіксованої ціни можуть служити різні характеристики об'єкта і предмета юридичної послуги. Приміром, можливо встановлення різних фіксованих ціни на послуги по складанню договорів залежно від їх видів. Ризики: на початковому етапі неможливо визначити непередбачені обставини;



➤ **оплата від результату.** Використовується при роботі з позивами, коли клієнт розраховує на отримання конкретного результату у суді. Якщо справу виграно, гонорар визначається, виходячи з суми позову (10-15 % при ціні до \$100 тис. Якщо ціна більше \$100 тис., процент зменшується). Якщо виграти не вдалося, компенсується лише витрачений час (\$50-250 доларів). Зазначену форму обирають клієнти, незадоволені погодинною платою (коли доводиться платити однаково за різний обсяг послуг). До недоліків цієї форми оплати відносять той факт, що під час роботи над справою можуть з'ясуватися додаткові обставини, відпрацювання яких забере часу більше, ніж розраховує юрист;

➤ **комбінована оплата,** що включає елементи всіх основних форм – погодинної, фіксованої й від результату.

Зниженню ризиків юристів і клієнтів сприяє здійснення авансових платежів, використання системи розрахунків відповідно до етапів виконання контракту.

Фактори, які впливають на ціноутворення:

- ✓ ступінь унікальності послуги;
- ✓ періодичність звернення (разове звернення дорожче);
- ✓ ресурси та час (наскільки швидко потрібний результат);
- ✓ ціна позики (якщо вона перевищує середню для регіону, наприклад, \$600 тис. для Києва, оплата збільшується);
- ✓ людський фактор (особисті стосунки з клієнтами);
- ✓ ринкова кон'юнктура та ціни конкурентів на аналогічні юридичні послуги.

Ціна юридичної послуги повинна, по-перше, відображати її цінність для клієнта, по-друге, забезпечити відшкодування витрат і певний рівень прибутку. Верхня межа ціни юридичної послуги – оцінка клієнтом цінності послуги, нижня – витрати юридичної фірми, основна стаття яких – оплата юристів, що забезпечують її конкурентоспроможність на ринку юридичних послуг. Складовою ціни юридичної послуги може бути інтелектуальна рента як додатковий прибуток, підґрунтя якого становить володіння найбільш якісними й продуктивними інтелекту-



альними ресурсами (їх монополізація), що забезпечують юрфірмі високій рівень репутації на ринку юридичних послуг.