

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ»_____

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності 075 «Маркетинг»

Панчішна Світлана Дмитрівна_____

Керівник Пічик К. В._____

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Ільченко В. Ю._____

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 2022 р.

Київ – 2022

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Пічик К. В.

Виконавець кваліфікаційної роботи Панчішна С. Д.

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**
 Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**
 Освітній ступінь **магістр**
 Спеціальність **075 Маркетинг**
 Освітньо-наукова програма **Маркетинг**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Панчішній Світлані Дмитрівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення стратегії маркетингових комунікацій на ринку юридичних послуг

керівник роботи Пічик К. В., кандидат економічних наук, доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня 2022 року №__

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи: дослідити теоретико-історичні засади маркетингових комунікацій в юридичній сфері; проаналізувати ринок юридичних компаній та маркетингові комунікації на прикладі фірм, що надають юридичні послуги Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes; розглянути світові тенденції маркетингових комунікацій та можливість їх впровадження в українських юридичних компаніях; розробити рекомендації для удосконалення маркетингових комунікацій юридичних фірм.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ I. ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ЮРИДИЧНІЙ СФЕРІ	8
1.1. Поняття, сутність та класифікація маркетингових комунікацій.....	8
1.2. Інструменти та методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових комунікацій.....	17
1.3. Поява, розвиток та особливості маркетингових комунікацій у юридичній сфері.....	29
Висновки до Розділу I	35
Розділ II. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЙ	37
2.1. Аналіз українського ринку юридичних послуг.....	37
2.2. Аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній: Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes.....	54
Висновки до Розділу II	90
Розділ III. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА МОЖЛИВІСТЬ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНСЬКИХ ЮРИДИЧНИХ КОМПАНІЯХ	99
3.1. Огляд останніх тенденцій маркетингових комунікацій в світі.....	99
3.2. Рекомендації та пропозиції щодо покращення маркетингових комунікацій в українських юридичних компаніях.....	110
Висновки до Розділу III	139
ВИСНОВКИ	143
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	148

ВСТУП

Актуальність роботи зумовлено специфікою маркетингу в юридичній сфері, низьким рівнем усвідомленості та обізнаності власників юридичних компаній про можливості та ефективність маркетингових комунікацій у просуванні юридичних послуг.

Юридична діяльність має свої особливості: конфіденційність інформації; консультаційний тип послуг; взаємодія з державними, судовими та правоохоронними органами; побудова та управління репутацією; важливість експертності та довіри; бізнес -етикет та -традиції. Раніше адвокатам та юристам заборонялося рекламувати власні послуги, тож маркетинг в юридичній сфері виник і почав розвиватися пізніше, ніж в інших.

Із 2009 року конкуренція на українському юридичному ринку щороку зростає, так само, як і очікування та вимоги клієнтів до юридичних компаній. За статистичними даними, у 75% випадків юристів обирають за рекомендацією. У юридичних компаніях відділи з просування зосереджені на участі в національних та міжнародних юридичних рейтингах, експертних публікаціях у ЗМІ, розвитку особистих брендів та репутації партнерів компанії тощо. Хоча в інших сферах використовують значно ширший спектр інструментів маркетингових комунікацій.

Тому, постає проблема, які саме інструменти підйдуть для просування юридичних послуг та побудови довготривалих відносин із споживачами, враховуючи сучасні світові тенденції та особливості юридичної сфери.

Отже, **метою мого дослідження є:** підготовка рекомендацій щодо удосконалення маркетингових комунікацій в українських юридичних компаніях з урахуванням специфіки сфери та сучасних світових тенденцій.

Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити такі завдання:

1. Визначити поняття та сутність «маркетингових комунікацій», їх класифікацію, види та інструменти.
2. Проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових комунікацій.

3. Виявити особливості маркетингу в сфері юридичних послуг, його появи та розвитку.
4. Проаналізувати вторинні джерела щодо досліджень українського юридичний ринку: об'єм ринку, кількість та класифікація компаній, послуги, рівень конкуренції та інше.
5. Здійснити порівняльний аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes. Тобто, проаналізувати, які інструменти та як саме використовують українські юридичні компанії. Наприклад, з якою періодичністю, на які теми та у якій стилістиці публікують пости в соціальних мережах, або в яких медіа, на які теми та хто з представників компанії готує публікації. Після аналізу виділити спільні та відмінні риси в системі маркетингових комунікацій українських юридичних компаній.
6. Зробити огляд останніх тенденцій маркетингових комунікацій в світі.
7. На основі дослідження підготувати рекомендації та пропозиції щодо покращення маркетингових комунікацій в українських юридичних компаніях.

Об'єктом дослідження є маркетингові комунікації українських юридичних компаній.

Предметом дослідження є ефективність інструментів маркетингових комунікацій для просування юридичних послуг.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження використані такі методи:

метод теоретичних досліджень для того, щоб дати визначення поняття «маркетингові комунікації» та класифікації маркетингових комунікацій, їх видів та інструментів, а також для дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингових комунікацій;

історичний метод та системний підхід для того, аби виявити особливості юридичного маркетингу, його появи та розвитку, а також проаналізувати український юридичний ринок;

метод аналізу та синтезу і порівняння для того, щоб дослідити використання та ефективність інструментів маркетингових комунікацій, а також виділити спільні та відмінні риси в системі маркетингових комунікацій українських юридичних компаній;

метод спостереження для того, щоб виявити недоліки у системах маркетингових комунікацій юридичних компаній України;

метод порівняння для того, щоб зробити огляд останніх тенденцій маркетингових комунікацій в Північній Америці, Європі та Азії;

методи гіпотези та ідеалізації для того, щоб на основі дослідження підготувати рекомендації та пропозиції щодо покращення маркетингових комунікацій в українських юридичних компаніях.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували наукові статті, монографії, навчальні посібники, виступи експертів на форумах, статистичні щорічники, звіти міжнародних організацій, періодичні видання, медіа-ресурси, результати спостережень.

Обрану мною тему, саме в контексті маркетингових комунікацій та їх ефективності в юридичній сфері, ще не досліджували. Проте, у своїх роботах такі науковці, як С.С. Яременко, В.О. Савченко, Д. Засухін, Л.С. Шевченко досліджували специфіку маркетингу в сфері юридичних послуг та просування юридичних послуг, а Т.О. Примак, О.В. Гарматюк та А.А. Автомеєнко, Ф. Котлер, С. Моріарті досліджували маркетингову політику комунікацій.

Розділ I. Теоретико-історичні засади маркетингових комунікацій в юридичній сфері.

1.1. Поняття, сутність та класифікація маркетингових комунікацій

Одне з головних завдань будь-якої комерційної організації, щоб закріпитися на ринку та розвиватися — побудувати міцні довгострокові взаємовідносини зі споживачами. Для цього потрібно, щоб потенційні користувачі послуг та товарів компанії дізналися про неї, зацікавилися, спробували, полюбили її, та в ідеалі, — повернулися ще і розповіли про свій позитивний клієнтський досвід іншим. Впоратися із цим викликом допоможуть маркетингові комунікації.

Для того, щоб дослідити та проаналізувати особливості маркетингових комунікацій у юридичній сфері, розглянемо, які визначення поняття «маркетингові комунікації» пропонують науковці.

Загалом точки зору авторів наукових робіт, посібників та статей можна умовно розділити на дві ключові групи. Перші — ототожнюють маркетингові комунікації із просуванням і вважають їх однією із складових концепції 4P (англ. promotion, просування), інші ж — вважають, що комунікація відбувається через всі точки взаємодії підприємства з аудиторією і охоплює всі 4P: продукт, ціна, просування, дистрибуція.

Зокрема, авторка багатьох українських посібників із маркетингу С. Гаркавенко ототожнює маркетингові комунікації із просуванням і вважає, що їхня ключова мета — збут товарів і формування іміджу: «Просування (маркетингові комунікації) — створення і підтримання постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконання та нагадування про свою діяльність» [2, с. 409]. Звісно, маркетингові комунікації охоплюють інформування споживачів, щоб активувати продажі. Разом з тим, я б не ототожнювала маркетингові комунікації лише з просуванням. Адже це поняття набагато ширше. Товар, його упаковка, ціна та місце продажу або дистрибуції теж комунікують із споживачами. Про це

яскраво свідчить те, що багато всесвітньо відомих компаній після повномасштабного вторгнення росії в Україну припинили поставки власної продукції на територію агресора, чим продемонстрували власну позицію. Водночас американська компанія Coca-Cola, швейцарська корпорація Nestlé та інші виробники, що продовжували дистрибуцію товарів на полиці російських супермаркетів, заправок та ресторанів зіткнулися із бойкотом споживачів. Адже така політика дистрибуції прокомунікувала про цінності підприємств голосніше будь-яких пресрелізів у ЗМІ, сітілайтів та TV-реклами.

На противагу С. Гаркавенко, французький професор Ж.-Ж. Ламбен вважає, що маркетингові комунікації — це сукупність всіх сигналів від фірми та виділяє важливих стейкхолдерів, яких організація інформує шляхом маркетингових комунікацій: «Маркетингові комунікації – сукупність сигналів, які виходять від фірми на адресу різних аудиторій, в тому числі клієнтів, збутовиків, органів управління та власного персоналу» [1, с. 271]. Адже, крім клієнтів на розвиток, успіх та враження від організації впливають і збутовики, і влада, і навіть рівень задоволеності персоналу. Вони можуть, як сприяти компанії семимильними кроками досягти всіх цілей, так і стати обтяжувачами, що тягнуть її донизу.

Таку позицію розділяють також і британські дослідники Дж. Бернет та С. Моріарті, що визначають маркетингові комунікації, як інформування цільової аудиторії про товар: «Маркетингові комунікації – процес передачі інформації про товар цільовій аудиторії» [3, с. 29].

Отже, якщо об'єднати всі вищеперераховані думки, то маркетингові комунікації — це створення і підтримка постійних зв'язків між фірмою та різними аудиторіями (клієнтами, збутовиками, держорганами та персоналом) з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування про себе і свої товари через різні канали.

Щоб зрозуміти, як це втілено на практиці, можна розглянути, що охоплюють маркетингові комунікації на прикладі закладу харчування. Взаємовідносини відвідувача із закладом формуються, коли він взаємодіє із:

- згадкою про ресторан у Stories інстаграм-блогера або у тематичній добірці ресторанів чи з інтерв'ю власника у регіональному ЗМІ;
- власними медіа ресторану, сайтом, Google-сторінкою та відгуками відвідувачів;
- екстер'єром та інтер'єром закладу, зовнішнім виглядом та стилем спілкування персоналу, музикою, посудом та форматом подання страв;
- асортиментом та ціновим діапазоном у меню;
- смаком і якістю страв;
- можливістю залишити зворотний зв'язок та вплинути на сервіс.

Все це впливає на загальне враження і комунікує із відвідувачем. І тут важливо, щоб усі елементи комунікації гармонійно доповнювали одне одного, транслюючи єдині цінності організації та метчилися (від англ. match — відповідати) один з одним.

Якщо ж проєктувати клієнтський шлях у юридичній фірмі, то діапазон маркетингових комунікацій може бути ще ширшим залежно від особливостей послуги, якої потребує споживач. Зокрема, крім вебсайту, власних медіа, інтер'єру, екстер'єру, асортименту і якості послуг, рівню сервісу, сюди додається:

- досвід спілкування із службою підтримки, комерційним відділом, секретарем або ресепшеном, представниками компанії на заходах;
- наявністю згадок про компанію та її працівників у інформаційному просторі клієнта (ЗМІ, телебачення, заходи, лідери думок, соціальні мережі, блоги та видача інформації у Google тощо);
- наявність релевантного досвіду у подібних справах, відгуків та рекомендацій інших організацій або осіб, що є авторитетними для клієнта;
- зовнішній вигляд та репутація працівників компанії;
- присутність компанії у юридичних каталогах;
- визнання компанії та її представників у престижних юридичних рейтингах;
- формат візиток;
- рівень освіти та досвід працівників юридичної компанії;
- обслуговування та результат послуги;

- формат оплати за послугу;
- взаємодія після отримання послуги тощо.

Чудово, якщо потенційний споживач почув про організацію у сюжеті свого улюбленого YouTube-блогера, помітив експертну колонку від організації у ЗМІ, якому довіряє, наштовхнувся на Facebook-допис у лідера думок, познайомився із представником компанії на заході, отримав рекомендацію від знайомих, швидко знайшов сайт компанії та всю необхідну інформацію, зручно сконтактувався та отримав позитивний досвід спілкування із представниками компанії, отримав якісний сервіс, інформаційну підтримку після отримання послуги та персоналізоване вітання із річницею бізнесу або Днем Народження. Кожен дотик та взаємодія потенційного клієнта з компанією впливають на довіру, кінцеве рішення щодо співпраці та лояльність.

Крім споживачів послуг важливо також будувати зв'язки із державними регуляторами різноманітних сфер, судовими та правоохоронними органами, громадськими організаціями, що об'єднують юристів та адвокатів, університетами, що готують майбутніх правників тощо.

Через військову агресію рф 24 лютого світ став «чорно-білим». Тому до звичних каналів взаємодії організації з аудиторією можна додати також відомості про компанію з офіційних державних джерел. Зокрема, державних реєстрів, сервісів YouControl та Опендатабот тощо. Адже там можна перевірити, чи не спонсорує та не підтримує компанія будь-яким чином агресора. Споживачі стають більш свідомими і розуміють, що своєю покупкою допомагають розвивати чийсь бізнес та економіку, а компанії припиняють бути «поза політикою» та виходять за межі комерції.

Також не останню роль у маркетингових комунікаціях відіграє концепція маркетингу, обрана компанією. Зараз у битві за увагу споживача виграють компанії, які підтримують концепцію соціально-етичного маркетингу. Відтак підприємства будують зі споживачами взаємовідносини на рівні цінностей. Уявімо, що користувач зайшов до крамниці і має вибрати засіб для зволоження шкіри. Якщо він вегетаріанець і не підтримує експериментів на тваринах, то його

вибір зупиниться на органічній косметиці, яку не тестують на тваринах. Навіть, якщо це невідомий бренд. Водночас, якщо користувач наштовхнувся на скандал у соціальних мережах, де фігурує його улюблений зоомагазин, що не піклується про тварин, яких пропонує відвідувачам, то із великою вірогідністю це зіпсує загальне враження і підштовхне постійного та лояльного клієнта до пошуку аналогів серед зоомагазинів. Тобіж, цінності організації пронизують червоною ниткою усі комунікації та рішення бренду і посилюють або знищують успіх підприємства.

Отже, можна підсумувати, що маркетингові комунікації — це все, що транслює підприємство через усі аспекти своєї діяльності: візуально, усно, письмово, діями, позицією та цінностями.

Для того, щоб маркетингові комунікації працювали на підприємство, а не проти нього: допомагали у позиціонуванні, налагоджуванні довготривалих відносин із аудиторіями та досягненні цілей, потрібно комунікувати системно та комплексно. Системність означає регулярність, чіткий план дій та стратегію, а комплекс — спектр інструментів для комунікації. Тобто, якщо компанія буде використовувати лише SEO-оптимізацію вебсайту для просування своїх послуг протягом місяця або розповідатиме про себе лише в одному ЗМІ, то навряд чи цього буде достатньо, аби достукатися до аудиторії і досягти довгострокових та бажаних результатів.

Тож, аби розробити комплекс, необхідно розуміти, які взагалі існують інструменти маркетингових комунікацій і яким чином їх класифікують. За відповіддю на це питання можна звернутися до наукових статей та експертних публікацій у медіа. Автори матеріалів ставили за мету — дослідити, систематизувати та класифікувати інструменти маркетингових комунікацій. Загалом експерти з маркетингу виділяють дві найпоширеніші класифікації: за ознаками комунікацій та за поділом комунікацій на ATL та BTL.

Авторка українських підручників та статей з маркетингу О. С. Братко виділяє декілька підходів до класифікації маркетингових комунікацій, зокрема, за різними ознаками: «вид комунікативної системи; термін дії; засоби передачі

інформації; зміст повідомлення; склад аудиторії; місце поширення; рівень витрат; цілі; швидкість появи ефекту» [4, с. 11].

Вид комунікаційної системи — це комунікаційне середовище, у якому між певними учасниками відбувається комунікація. Враховуючи цей фактор, комунікації можуть бути:

- міжособові (наприклад, прямі продажі, де комунікація відбувається між працівником call-центру та потенційним споживачем);
- організаційні (наприклад, комунікація HR-директора із командою);
- публічні (брифінги, пресконференції тощо);
- масові (зовнішня реклама, TV-реклама, пресрелізи в ЗМІ, дописи в соціальних медіа тощо);
- інтегровані. Яскравим прикладом такої багатоканальної комунікації є запуск екостежки від компанії взуття “Інтертоп” у Голосіївському парку. Кияни завжди можуть взаємодіяти з еко-стежкою офлайн, вивчати з сім’єю природознавство і частіше гуляти. Крім цього, на відкриття стежки запросили лідерів думок, телеканали, представників друкованих та онлайн ЗМІ. Також запустили зовнішню PR-кампанію і таргетовану рекламу в соціальних мережах.

Термін дії — це час, у межах якого плануються певні комунікації. Тобто, вони можуть бути довгостроковими і короткостроковими. Термін залежить від того, скільки часу необхідно для маркетингових комунікацій на певному майданчику, аби досягти поставлених цілей. Наприклад, зовнішню рекламну кампанію у містах-мільйонниках можна запустити на 3 місяці, а SEO-оптимізація та контекстну рекламу на рік.

Засоби передачі інформації — це форма, у якій комунікаційне повідомлення будуть сприймати. Існують такі засоби передачі, які усна (радіо, виступи на заході, подкасти тощо), друкована (газети, журнали, каталоги, POS-матеріали тощо) та електронна (email-розсилка, онлайн-медіа, соціальні мережі тощо).

Зміст повідомлення — це інформація, яку ми доносимо до аудиторії. Зміст може бути присвячей товару, ідеї або території, підприємству. Зазвичай для

кожного товару, послуги або конкретного проєкту формується меседж-бокс — сукупність ключових повідомлень, тез та фактів, які транслюються і «наздоганяють» аудиторію через всі комунікаційні майданчики.

Склад аудиторії — це люди або організації, на яких направлена комунікація підприємства: кінцеві споживачі, посередники, постачальники, власні співробітники тощо. Аудиторію важливо сегментувати, адже її різні представники по-різному взаємодіють із компанією. Відповідно співробітникам, споживачам та постачальникам важливі різні речі (меседжі), а інформацію про компанію вони отримують не з однакових каналів.

За місцем поширення Олександра Семенівна поділяє комунікації на внутрішні та зовнішні. Зокрема, внутрішні можуть бути між співробітниками у закритих групах або чатах, а зовнішні — у відкритих та доступних для всіх каналах.

Рівень витрат — це ресурси, які підприємство планує виділити на комунікації: відносно високі, середні, відносно низькі. Це залежить від пріоритетності та ефективності кожного з видів комунікації.

Цілі — це кінцева мета комунікації, яка взаємопов'язана з цілями підприємства: створення іміджу, збільшення обсягу продажу, дотримання соціально-етичних норм. Наприклад, кампанія еко-стежка від Інтертоп мала на меті закріпити імідж бренду, як «взуття для прогулянок», підвищити впізнаваність серед київських сімей та ще й підвищити обізнаність дітей про природу і нагадати про важливість прогулянок.

Швидкість появи ефекту — це ознака, яка демонструє, наскільки швидко після комунікації підприємство може оцінити її ефективність та отримати зворотний зв'язок. За швидкістю появи ефекту комунікації поділяють на ті, що призводять до ефекту через невеликий проміжок часу та через тривалий період. Зокрема, ефект від комунікації та зворотний зв'язок від аудиторії якнайшвидше можна отримати в соціальних мережах, а ефект через тривалий період буде від SEO-оптимізації та побудови взаємовідносин зі ЗМІ.

Даний підхід до класифікації маркетингових комунікацій можна розглянути на рис. 1.1.

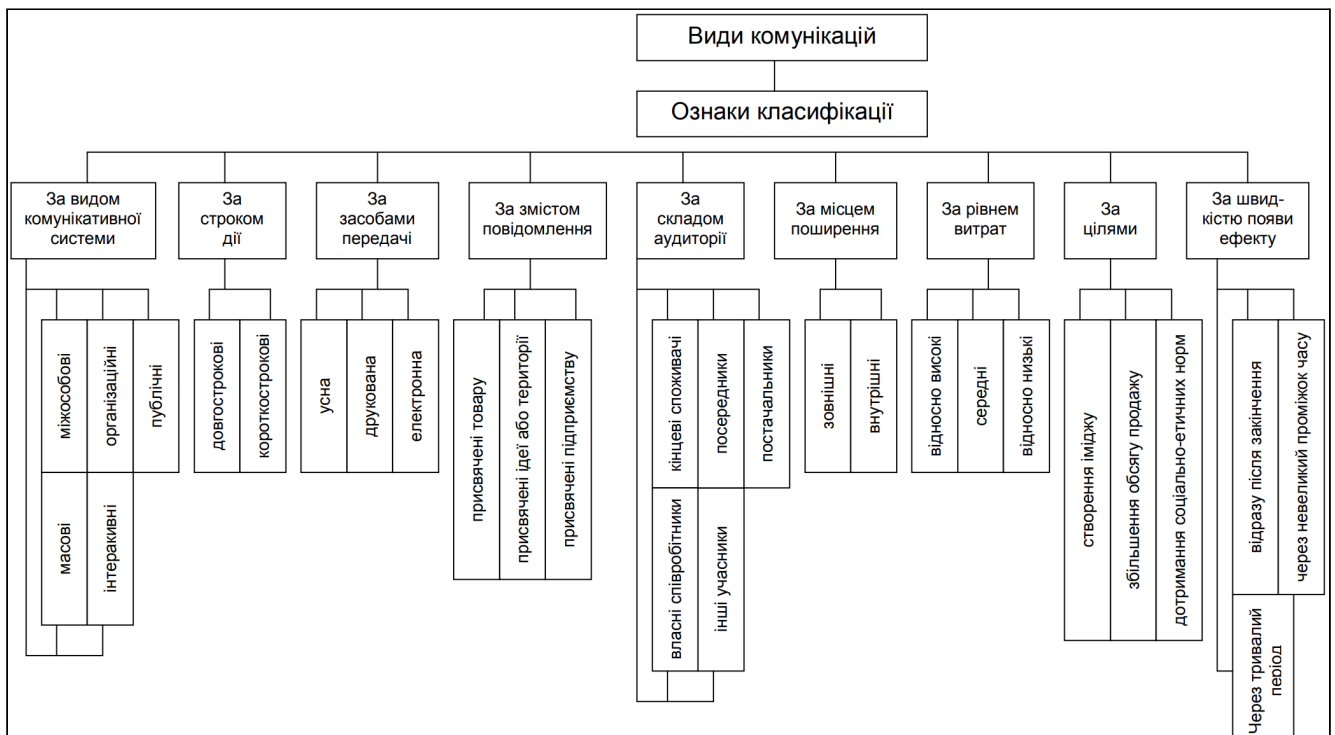


Рис. 1.1. Класифікація маркетингових комунікацій за ознаками.

Наступний підхід О.С. Братко до класифікації маркетингових комунікацій — поділ маркетингових комунікацій на ATL та BTL. «До ATL, як правило відносять рекламу з використанням медіа. Під BTL розуміють інтегрований комплекс маркетингових заходів, що не включає традиційні медіа (акції з стимулювання збуту, прямий маркетинг, мерчандайзинг, проведення подій, презентацій, шоу тощо)» [4, с. 11]. Такий підхід запровадили маркетологи в компанії Procter & Gamble, коли запланували бюджет на рекламу в ЗМІ і вирішили залишок направити на інші заходи, підвівши лінію між інструментами.

Загалом різниця між ATL та BTL у тому, що до ATL відносять інструменти для масової, односторонньої і прямої комунікації, а до BTL — інструменти для контакту зі споживачами, залучення їх до діалогу та активностей у точках продажу з метою стимулювання збуту. Наприклад, реклама мінеральної води бренду Моршинська на TV або банер із зображенням продукту в друкованому

журналі Forbes — прояв ATL-інструментів, а тематичні зони для дорослих та дітей, сортувальні станції та місця, де можна безкоштовно скуштувати новинки від моршинської на фестивалі Atlas Weekend — BTL-кампанія. Даний підхід до класифікації маркетингових комунікацій є популярним у сфері FMCG (фастмуверів), його можна детальніше розглянути на рис. 1.2.

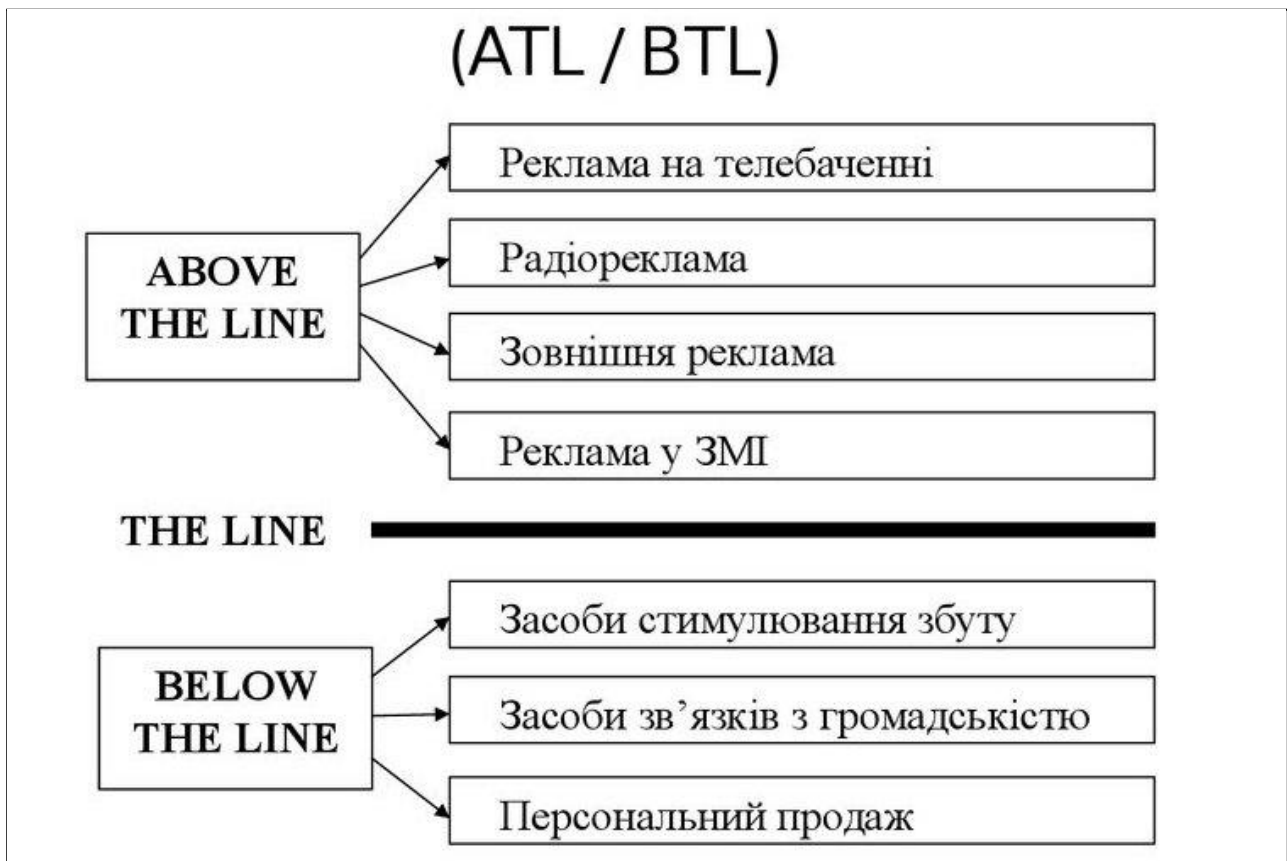


Рис. 1.2. Класифікація маркетингових комунікацій на ATL та BTL.

Єдиного і правильного для всіх підходу до класифікації маркетингових комунікацій немає. Його вибір залежить від багатьох факторів: специфіки та бізнес-стратегії компанії; маркетингової стратегії; бюджету, який компанія готова інвестувати в маркетинг; цілей, які ставить перед собою підприємство та проміжків часу, за які планує досягти поставлених цілей.

1.2. Інструменти та методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових комунікацій

У широкому значенні інструмент — це засіб впливу на певне явище. Саме інструменти, які людина використовує у роботі визначають її професію. Наприклад, інструментами столяра є шліфувальні машини, лобзики, дрилі. В актора професійним інструментом є він сам, як особистість: його голос, тіло, внутрішня мова та уява. А ось інструментами маркетологів та спеціалістів із комунікації є комплекс різноманітних маркетингових комунікацій.

Автор навчальних посібників з маркетингу Т.І. Лук'янець відзначає, що комплекс маркетингових комунікацій включає такі елементи: «рекламування, стимулювання продажу, роботу з громадськістю, персональний продаж. Однак, до них можна віднести також прямий маркетинг, виставки та ярмарки, рекламу на місці продажу» [5].

Американські науковці Д. Бернет і С. Моріарті виділяють: «рекламу; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю; прямий маркетинг; особистий продаж; спонсорування заходів; упаковку; добродійні заходи» [3].

Директор з комунікацій Procter & Gamble та автор книг з маркетингу П.Р. Сміт до інструментів маркетингових комунікацій відносить: «продаж; рекламу; стимулювання збуту; прямий маркетинг; публіситі (і PR); спонсорство; виставки; упаковку; місце продажу і мистецтво збуту; Інтернет; фірмовий стиль» [6].

В кожному з вищезазначених переліків інструментів маркетингових комунікацій є ті, що збігаються. Зокрема, зв'язки з громадськістю (PR), інтернет-маркетинг, реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж, спонсорування заходів, добродійні заходи.

Важливо не лише комплексно та системно використовувати спектр різноманітних інструментів, але й аналізувати їх ефективність для того, щоб постійно вдосконалювати і покращувати комунікації та маркетингову діяльність компанії. У широкому сенсі ефективність — це співвідношення між витраченими ресурсами (час, фінанси, зусилля) та отриманим результатом. Все це можна виміряти та проаналізувати, ключове питання як. Тож розглянемо кожен з інструментів детальніше та підходи до оцінки їх ефективності.

Зв'язки з громадськістю — «(англ. Public Relations (PR)) – це використання інформації для впливу на громадську думку» [10]. Керівник департаменту комунікацій Ajax Systems Віра Щербакова на своїх лекціях розповідає, що PR — це все те, що про компанію та її продукт кажуть інші. Зазвичай PR-менеджери в компаніях відстежують динаміку та керують згадками про компанію, продукт, керівництво, налагоджують зв'язки з національними та іноземними ЗМІ, лідерами думок, громадськими організаціями, партнерами та іншими компаніями і на безоплатній основі через різні канали просувають ключові меседжі організації до аудиторії.

Для того, щоб оцінити ефективність такого інструменту, як PR світова PR-асоціація AMEC розробила Барселонські принципи. В третій найновішій версії принципів 2020 року йдеться, що:

- показники ефективності треба визначати перед стартом кожної кампанії. Це важливо, адже ще до запуску кампанії і вибору необхідних майданчиків для комунікації варто розуміти, яку аудиторію та у якій кількості потрібно охопити. Наприклад, якщо маркетологу потрібно збільшити кількість користувачів інформаційного порталу Гід з державних послуг у західних регіонах країни, а KPI — отримати щонайменше 1 млн унікальних користувачів за квартал, тоді стає зрозуміло, що лише YouTube-влогу для 150 тисяч глядачів буде недостатньо;
- для вимірювання ефективності PR-заходу варто використовувати 4 рівні метрик: Input (ресурси, які було інвестовано), Output (кількісні результати, які отримали), Outcome (якісний результат), Impact (довгострокові, непрямі наслідки результатів). Можна розглянути, як це працює на прикладі комунікацій комплексної держпослуги «Малятко для батьків новонароджених». Зокрема, якщо Мінцифра планує збільшити кількість користувачів «Малятко» і розміщує для цього колонку в ЗМІ, то показниками її ефективності будуть: Input — кількість робочого часу комунікаційника для підготовки та розміщення колонки, Output — кількість переглядів колонки, репостів та коментарів, Outcome — кількість відвідувачів сторінки з

послугою «Малятко» на порталі Дія, які перейшли з сайту ЗМІ (можна виміряти та відстежити за допомогою Google Analytics) та приріст відсотку батьків, що вибрали «Малятко» онлайн замість традиційної реєстрації новонароджених у держорганах протягом тижня з дня публікації колонки, показник задоволеності послугою та зміна думки громадян про державний сервіс, а Impact — кількість збереженого паперу та часу, який зекономили новоспечені батьки, отримавши 10 держпослуг в 1 онлайн за 20 хвилин на противагу квесту з 10 візитів до різних держорганів;

- вплив PR варто визначати для організації та всіх, з ким вона взаємодіє, а також для країни, суспільства і галузі в цілому;
- потрібно вимірювати, як кількісні так і якісні показники;
- коефіцієнт рекламного розміщення не є метрикою PR. Лєвова частка українських PR-менеджерів все ще вважає, що кількість зекономлених для компанії грошей завдяки розміщеній на безоплатній основі публікації в ЗМІ — один із показників ефективності їхньої роботи, але така метрика не несе корисної інформації щодо досягнення цілей комунікації;
- вимірювати ефективність PR потрібно комплексно у всіх офлайн- та онлайн-каналах;
- оцінка ефективності комунікацій базується на прозорості та чесності [20, с. 1-17].

Директор з комунікацій української продуктової IT-компанії MacPaw Юлія Петрик виокремлює 3 рівні метрик, щоб оцінити ефективність комунікації: outputs — охоплення дописів у соцмережах, кількість переглядів публікації та інші кількісні показники, outtakes — взаємодія користувачів із комунікацією, поведінка після взаємодії (завантаження, рекомендації продукту, відгуки), outcomes — як комунікація вплинула на бізнес та змінила ставлення цільової аудиторії [22].

Наступним важливим інструментом є інтернет-маркетинг — це «соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів у мережі Інтернет під час створення пропозиції та обміну товарів/послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій» [24, с. 67]. На думку

Яроміч С., Бекетова О., Петриченко П. «Інтернет-маркетинг включає в себе такі елементи системи як:

- медійна та контекстна реклама;
- пошуковий маркетинг, зокрема SEO (search engine optimization);
- просування в соціальних мережах: SMO (social media optimization) і SMM (social media marketing);
- прямий маркетинг з використанням e-mail, RSS (really simple syndication);
- вірусний та партизанський маркетинг;
- Інтернет-брендинг» [25, с. 63].

Щоб оцінити ефективність медійної та контекстної рекламних кампаній в інтернеті найчастіше використовують дані з рекламних кабінетів Facebook та Google Ads, де відштовхуючись від вибраної мети кампанії (іміджева або конверсійна), аналізують такі показники: охоплення, перегляди, трафік, конверсії/дії. Digital-маркетолог української агенції Mix Digital Залюбовська А. радить відстежувати такі KPI кампанії:

- «Охоплення: impressions (покази) — одиничне зображення рекламного матеріалу на екрані пристрою користувача; reach (охоплення) — кількість унікальних користувачів/кук, які бачили рекламу хоча б один раз; TA impressions (цільові покази) — демонстрація рекламного оголошення цільовій аудиторії; TA reach (цільове охоплення) — кількість унікальних цільових користувачів/кук, які бачили рекламу хоча б один раз; CPM — вартість тисячі показів рекламного матеріалу/повідомлення, грн; CPR — вартість охоплення 1000 користувачів/кук, грн.; TA CPR — вартість охоплення 1000 цільових користувачів/кук, грн.
- Перегляди: views (перегляди) — кількість повних переглядів відеореклами; CPV — вартість одного повного перегляду відеореклами, грн.; VTR — співвідношення переглядів щодо показів (перегляди/покази*100%).
- Трафік: clicks (кліки) — кількість кліків на рекламне оголошення; CPC — вартість одного кліку на рекламне оголошення.

- Конверсії/Дії: conversions/actions — кількість здійснених конверсій або дій; CR — співвідношення відвідувачів та юзерів, що зробили необхідну дію, виражене у відсотках (відвідувачі, що здійснили дію*100%); CPA — вартість однієї здійсненої дії» [23].

Ефективність пошукового маркетингу можна перевірити завдяки таким сервісам, як Google Analytics (показник загального трафіку на сайті з усіх джерел, показник органічного трафіку, кількість сеансів, загальна кількість відвідувачів, нові відвідувачі, показник відмов тощо), а також Topvisor та Serpstat — платформ, що аналізують динаміку ТОП-сторінок/вебсайтів, які рекомендує Google за конкретними запитами. Крім цього, буде корисним сервіс Ahrefs, що дозволяє проаналізувати кількість джерел, що містять посилання на вебсайт підприємства або його товару чи послуги.

Для того, щоб відстежувати та підвищувати ефективність маркетингу в соціальних мережах Facebook, Instagram, Telegram, Viber, Twitter, TikTok, LinkedIn використовують доступні в обліковому акаунті кількісні показники ефективності. Найбільш інформативні аналітичні звіти можна отримати в Facebook та Instagram завдяки динаміці протягом вибраних періодів за такими ключовими показниками: кількість підписників, охоплення (органічне та платне), лайки, коментарі, репости/шери, коефіцієнт залучення аудиторії (визначається за формулою: $(\text{лайк} + \text{репост} + \text{коментар} / \text{кількість підписників}) * 100\%$), трафік на сайт із соцмереж тощо.

Щоб підтримувати постійну пряму комунікацію із аудиторією, інформувати її та стимулювати покупки використовують e-mail-маркетинг. Ефективність кожної розсилки зазвичай доступна в облікових акаунтах поштових сервісах після відправки листа. Зокрема, сервіс MailerLite дозволяє відстежувати такі показники для розуміння ефективності e-mail-кампанії: кількість відкритих листів (Open Rate), клікабельність (Click-Through Rate), кількість відмов (Bounce Rate), кількість відписок (Unsubscribe Rate), кількість скарг (Complaint Rate), кількість нових підписок, середній відтік та утримання підписників, трафік з розсилки на сайт.

Реклама — це «(лат. *reclamare* — «гукати раз-у-раз, знову викликати, повторно вигукувати») — популяризація товарів, видовищ, послуг і т. ін. з метою привернути увагу покупців, споживачів, глядачів, замовників тощо, поширення інформації про когось, щось для створення популярності, а також візуальна та інша медіа-продукція — плакати, оголошення, відеокліпи, що використовуються як засіб привернення уваги потенційних споживачів» [7, с. 493]. Наприклад, компанія *Coca Cola* транслює думку про те, що їх напій втамовує спрагу та є повсякденною частиною життя споживачів за допомогою реклами у друкованих ЗМІ, оголошень на рекламних щитах та білбордах, телереклами, плакатів в магазинах, продакт-плейсменту (прихована реклама у фільмах, де кіногерої вживають продукт бренду або згадують про нього) та банерної реклами в інтернеті.

Найчастіше ефективність рекламних кампаній вимірюється, відштовхуючись від медіа-майданчиків, де її поширили. Зокрема, оцінити результат зовнішньої реклами на білбордах, сітілайтах, метролайтах та інших площинах можна за такими показниками: «можливість побачити (OTS), рейтинг площин (RP), сумарний рейтинг площини (GRP), охоплення населення міста (Reach), частота перегляду рекламного сюжету (Frequency)» [26] тощо. Також можна розмістити на макетах зовнішньої реклами унікальні QR-коди або скорочені посилання та відстежувати кількість переходів за ними, а через Google-аналітику можна перевіряти, чи збільшилася кількість відвідувачів з регіонів, де розмістили рекламу. Якщо ж рекламу запустили в соцмережах, тоді важливо стежити за показниками: охоплення, кількість переглядів, залучення, конверсія, глибина перегляду (якщо реклама у форматі відео). Проаналізувати потенційну успішність реклами на телебаченні або радіо дозволить ефірна довідка телеканалів та радіо, де міститься інформація про кількість та залученість глядачів і слухачів.

Зазвичай рекламні кампанії запускають комплексно на 360 градусів, щоб охопити аудиторію на всіх майданчиках: зовнішня реклама, телебачення, радіо, digital тощо. Тому кінцеву ефективність кампанії Миронов Ю. Б. та Крамар Р. М.

пропонують відстежувати завдяки показнику рентабельності реклами: «(прибуток, отриманий від рекламування/витрати на рекламу)*100%» [27]. Крім цього, можна порівняти ключові показники ефективності маркетингу до та після запуску рекламної кампанії. Наприклад, на скільки відсотків зросла доля ринку продукту підприємства порівняно з конкурентами.

Стимулювання збуту — «це спонукальні заходи (у більшості випадків короткострокові), які покликані прискорити продаж окремих товарів і (або) збільшити його обсяг» [8, с. 1]. Зазвичай, цей інструмент можна зустріти, відвідавши будь-який супермаркет. Для стимулювання збуту бренди використовують жовті чеки зі зниженими цінами, написи на підлозі про знижки, акційні набори товарів, привабливе розташування товарів на полицях, перенесення холодних зон (місця в супермаркетах, де затримується найменша кількість людей) до теплих, щоб розширити золотий трикутник. Найкращий час для стимулювання збуту «Чорна п'ятниця» та свята, під час яких купують подарунки. У цей період бренди активно розсилають повідомлення та листи, створюють рекламні кампанії та спеціальні цінові пропозиції з метою продати якнайбільшу кількість товару. Іноді компанії використовують цей інструмент, щоб керувати збутом. Зокрема, український виробник жіночої білизни Zhilyova після коронавірусу почав стимулювати своїх споживачів більше купувати онлайн і певний період часу на весь товар онлайн діяла 10% знижка. Ефективність цього інструменту можна виміряти, співставивши кількість проданих одиниць товару і отриманого прибутку до та під час стимулювання збуту.

Прямий маркетинг — «(директ-маркетинг) – безпосереднє спілкування продавця/виробника з кінцевим покупцем, розраховане на певну реакцію шляхом використання різноманітних засобів комунікацій (телефон, телебачення, реклама в Internet, каталоги)» [9, с. 44]. Цей інструмент використовують такі компанії, як Oriflame та Faberlic, залучаючи жінок-комівояжерів, що відвідують будинки знайомих, як посередники і продають продукцію компаній, демонструючи її в спеціальних каталогах. Також консультанти в магазинах одягу, що допомагають відвідувачам та інформують про товари. Ефективність прямого маркетингу можна

визначити завдяки кількості замовлень/покупок таким шляхом. Також можна стати таємним покупцем своїх же працівників і перевірити, як вони спілкуються із потенційними споживачами.

Особистий продаж — це інструмент маркетингових комунікацій, що «передбачає безпосереднє спілкування з клієнтом з метою залучення його до купівлі» [11]. Цей інструмент є особливо популярним серед спортивних закладів. Зокрема, менеджери з продажу Sportlife телефонують можливим членам їх спортивного клубу особисто, використовуючи базу контактів в CRM-системі, а їх метою є отримання від споживача запиту на придбання абонементу. До речі, після війни цей інструмент варто переглянути, адже будь-які дзвінки з незнайомих номерів тепер сприймаються лячно і тривожно. Крім цього, варто адаптувати скрипти та сценарії розмов до етикету сьогодення. Експерти, що займаються навчанням відділів з продажу в компаніях розрізняють «холодні» та «теплі» продажі. Перші відбуваються, коли менеджер з продажу отримує базу контактів або самостійно шукає потенційних споживачів у соцмережах і контактує з ними, щоб зацікавити та запропонувати послуги/товари компанії. Теплі продажі відбуваються, коли споживачі залишають заявку на сайті або заповнюють спеціальну форму, щоб їм перетелефонували. Показники ефективності кожного менеджера будуть відрізнятися, в залежності від специфіки товарів/послуг, які вони просувають. Зокрема, в сфері юридичних послуг такими показниками можуть бути: кількість контактів/взаємодій, зустрічей, підписаних угод, закритих угод, повторних угод, прибуток від клієнта.

Спонсорування заходів — «система взаємовигідних договірних відносин між спонсором, який є постачальником коштів, ресурсів і послуг, і реципієнтом — стороною, яка їх отримує в особі індивідів, груп, організацій з метою досягнення спонсором певних маркетингових комунікаційних цілей» [12]. Яскравим прикладом спонсорування є комунікаційні кампанії спортивних брендів. Зокрема, компанія Adidas активно відстежує усі спортивні події у світі та спонсорує спортивні змагання та їх учасників. Підприємства не завжди спонсують лише коштами. Наприклад, українська мережа медичних лабораторій Dila стала

партнером Diia Summit 2022 і безкоштовно робила тести на коронавірус усім учасникам та відвідувачам заходу. Прогнозування спонсорського ефекту «включає в себе розрахунок прямого впливу реклами (учасники, глядачі — цільова група), аудиторію ЗМІ (телебачення, радіо, газет), кількість людей, які побачать зовнішню рекламу (цільова аудиторія)» [28, с. 7].

Кандидат економічних наук Діброва Т. Г. виділяє два ключових підходи, щоб оцінити ефективність спонсорування. Перший підхід вважається оцінкою пропозиції та передбачає порівняння витрат на спонсорство і отриманий кількісний та якісний результат після цього (згадки в ЗМІ, покази на телебаченні, у роздаткових матеріалах та загальне охоплення відвідувачів тощо) з потенційними витратами для отримання аналогічних кількісних результатів безпосереднім шляхом (платою за телерекламу, рекламу в ЗМІ та на зовнішніх площинах тощо). Тобто порівнюються витрати на спонсорство з прогнозованими витратами на рекламу. Другий підхід вважається методом оцінки попиту і базується на ставленні аудиторії до спонсорування заходу і сприйнятті продемонстрованого товару/послуги. Крім цього, щоб визначити результат спонсорування використовують показник повернення інвестицій ROI.

Доброчинні заходи — «це пожертвування частини доходу, отриманого протягом певного оголошеного періоду, на користь благодійної місії» [13]. Це ще один спосіб, за допомогою якого компанія може отримати підтримку споживачів зі схожими цінностями. Прикладом доброчинного заходу є благодійна програма «Долонька щастя» в компанії Макдональдз. Завдяки якій компанія, продаючи сувеніри за символічну суму, змогла зібрати 376 тис. гривень для відкриття сімейних кімнат в українських лікарнях. Під час війни лєвова частка українських компаній, крім того, що продовжують працювати та платити податки до бюджету України ще й передають певний відсоток від прибутку у благодійні фонди, що допомагають ЗСУ. Також заклади харчування безоплатно готують та доставляють їжу для територіальної оборони, військових та переселенців, а виробники одягу — шують одяг та маскувальні сітки для армії.

Кандидат економічних наук Фірсова С. вважає, що «остаточний успіх програми соціального маркетингу має визначатися ступенем досягнення поставленої перед нею мети. Критерії оцінювання можуть бути такими: високий ступінь сприйняття кампанії, висока швидкість сприйняття, велика тривалість сприйняття, низькі витрати на одне сприйняття, відсутність значних непродуктивних наслідків. Успішна програма доброчинного маркетингу може дати відразу декілька вигод: це і підвищення соціального добробуту, і створення диференційованої позиції торгової марки, і зміцнення відносин з покупцями, і підвищення іміджу організації в очах органів державної влади та інших впливових осіб, і збільшення ділової репутації, і піднесення "бойового духу" працівників, і збільшення обсягу продажів» [29, с.73]. Успішним прикладом доброчинного заходу є доброчинна кампанія банку American Express, що перераховував частину коштів користувачів на реставрацію статуї Свободи: з кожної банківської операції 1 цент, а з кожної нової картки — 1 доллар. Так підприємству вдалося не лише зробити соціально-корисну справу, а й підвищити обсяг банківських транзакцій на 30%, а кількість виданих карток та нових користувачів — на 15%.

Якщо підсумувати, то кожен із ключових інструментів маркетингових комунікацій має свої показники ефективності, а результат їх впровадження можна оцінити та виміряти. Крім оцінки ефективності кожного окремого інструменту, важливо також моніторити результативність комплексу всіх маркетингових комунікацій загалом. Зробити це допоможуть різні методичні підходи, які розглянемо далі.

Дослідники маркетингових комунікацій Коцур Я. М. та Сагер Л. Ю. виділяють абсолютну та відносну ефективність: «абсолютна ефективність може бути визначена кількістю нових покупців, які були залучені за певний відрізок часу. Відносна ефективність визначається кількістю споживачів, обсягів закупок, що були зроблені при застосуванні реклами та без неї. Додатковим параметром є окупність реклами, яка визначається порівнянням суми витрат на конкретний вид реклами» [30, с. 1]. Вони пропонують розраховувати ефективність, використовуючи статистичну модель регресійного аналізу. За допомогою парної

кореляції, що виражається у такій формулі: « K (прибуток, обсяги збуту, доля ринку) = c (коефіцієнт кореляції) + x_1 (коефіцієнт кореляції A_1 витрати на маркетинговий комунікаційний захід 1) + ... + x_{10} (коефіцієнт кореляції 10) A_{10} (витрати на маркетинговий комунікаційний захід 10)» [30, с. 1]. Такий розрахунок дозволить відстежити взаємозв'язок між прибутком та інвестиціями в комунікації. Коефіцієнт кореляції можна визначати самостійно, в залежності від комунікаційного заходу.

Науковці Осовська Г.В. та Осовський О.А. розробили авторську матрицю, яку пропонують використовувати, щоб оцінювати ефективність маркетингових комунікацій. Ознайомитися з нею можна на рис. 1.3.

Захід	Коефіцієнти						$E_{\text{ком}}$	$E_{\text{мк}}, \%$	Визначено з розрахунку
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6			
Реклама в журналі «Камінь»	1,0000	1,0000	0,0550	0,7000	0,7500	0,2500	21,6	1,78	Тираж журналу 3000 шт.
Розміщення реклами на сіті-лайтах	0,0833	0,0833	0,0160	0,3000	0,5000	-	0,19	0,01	Цільова аудиторія 1000 чол.
Реклама на обласному «Z»-радіо	0,1428	0,1428	0,0333	0,3000	0,8000	0,5000	0,81	0,37	Цільова аудиторія 10000 чол.
Реклама на телеканалі «Інтер»	0,0769	0,0769	0,0045	0,3000	0,8000	0,5000	0,34	0,02	Цільова аудиторія 10000 чол.
Участь у виставці «Будівельні матеріали»	1,0000	1,0000	0,0250	-	-	-	75,0	7,8	Цільова аудиторія 3000 чол.
Участь у спец. виставці «ВДНХ»	0,8000	0,8000	0,0200	-	-	-	51,2	1,69	Цільова аудиторія 4000
Директ-мейл	1,0000	1,0000	0,2000	0,6000	-	-	132	5,8	Цільова аудиторія 1100 чол.
Всього							281,9	17,5	

Рис. 1.3. Результати оцінювання комунікаційної ефективності маркетингових комунікаційних кампаній Осовської Г.В. та Осовського О.А. [31, с. 6]

До таблиці внесені комунікаційні заходи, здійснені підприємством, коефіцієнти ефективності/комунікаційного впливу кожного із заходів (K_1 -6). « $E_{\text{ком}}$ (сукупний добуток цільового показника та коефіцієнтів) — характеризує результат комунікативного впливу, $E_{\text{мк}}$ — співвідношення комунікаційної результативності з витратами маркетингової кампанії» [31, с. 5-6]. Така матриця

дозволить зрозуміти, які з інструментів є найефективнішими для організації та збільшити кількість інвестицій в них. Натомість інструменти, що є більш витратними та менш результативними — переглянути, замінити або ж відкинути. Адже це дозволить більш зважено розпоряджатися бюджетом на маркетинг та ресурсами команди.

Тарасюк А. В. у своїй праці виділяє кількісні, якісні, соціологічні, бальні та інформаційні методи для оцінки ефективності маркетингових комунікацій:

- «Якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний план маркетингової діяльності).
- Кількісні методи — порівняння витрат на маркетингову діяльність з отриманим валовим прибутком, та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства.
- Соціологічні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності — проведення маркетингових досліджень; опитування керівників, спеціалістів з маркетингової діяльності, щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві; оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективність реклами, PR; аналіз стимулювання реалізації товарів та персонального продажу.
- Інформаційні методи ЕМД — передбачає використання спеціальних комп'ютерних програм (“Marketing Expert”, “Clientele”, “Finexpert маркетинг”, “БЕСТ-маркетинг”), а також застосовуються різні аналізи – GAP-аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, метод “4P”» [14].

Помічником для оцінки ефективності будь-якої кампанії та інструменту є також система SMART. Такий спосіб рекомендує один із журі українського конкурсу для маркетологів та креативників X-RAY Marketing Awards Роман Шинкаренко:

- S — кампанія мала конкретне завдання і воно було вирішене.

- М — за результатами кампанії досягнені чіткі КРІ.
- А — виконавці та інвестовані ресурси (час, гроші та інше).
- R — встановлені КРІ були реалістичними для досягнення.
- Т — кампанія реалізована в межах встановлених термінів, дедлайни не порушувалися [21].

Отже аналіз та оцінка результатів маркетингових комунікацій допоможе організації ефективно використовувати комплекс маркетингових інструментів та зважено розпоряджатися маркетинговим бюджетом. Герасимyak Н. В. вважає, що «визначення економічної ефективності маркетингової діяльності переслідує дві мети: обґрунтування ефективності маркетингової діяльності на стадії розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту; визначення кінцевої ефективності маркетингової діяльності після завершення певного періоду часу, виходячи з фактично досягнутих результатів» [17, с. 40].

Системно відстежувати таку ефективність допоможуть метрики та КРІ для вимірювання результативності кожного з інструментів та підходи до оцінки маркетингових комунікацій організації загалом. Також за можливості підприємства — періодичні соціологічні дослідження та аудит маркетингової діяльності.

1.3. Поява, розвиток та особливості маркетингових комунікацій у юридичній сфері

Науковці, що досліджують юридичну сферу визначають, що «ринок юридичних послуг — це сукупність операцій, де об'єктом виступають певні професійні дії фахівців із права з надання юридичної допомоги юридичним та фізичним особам на комерційній основі» [16, с. 76].

«Термін “юриспруденція” (лат. *jurisprudentia* — знання права) виник у Стародавньому Римі приблизно наприкінці IV — на початку III століття до н.е. » [36, с. 3]. А маркетинг в сфері юриспруденції почав розвиватися у XX столітті. Зокрема, «в 1985 р. у США було створено Асоціацію професійного юридичного

маркетингу» [33, с. 71]. Українська професор Шевченко Л. виділяє 6 етапів розвитку маркетингу в юридичній сфері:

- «Перший — повне неприйняття маркетингу» [33, с. 71]. На цьому етапі юридичні компанії, адвокатські об'єднання та самостійні правники не користуються послугами маркетологів та не мають у штаті таких спеціалістів. Вони впевнені, що не потребують додаткового просування і комунікацій, а зосереджені на підвищенні професійності у наданні послуг, щоб клієнти радили їх іншим за принципом так званого «сарафанного радіо».
- «Другий етап — недостатнє розуміння призначення маркетингу: вважається, якщо ЮФ (юридична фірма) надає якісні послуги, то клієнт знайдеться сам; переконувати його в якості та цінності юридичної послуги не потрібно» [33, с. 71]. Зазвичай партнери-засновники таких компаній самостійно відповідають за маркетингові комунікації. Їх легко впізнати за найменуванням, що включають латинські вирази або похідні від слів «право» і «закон», а також за візуальною комунікацією, якій притаманні традиційні юридичні рудименти: терези, Феміда, молоток із судового залу, кодекси, стоси папірців, шкіряні крісла або ж стокове зображення чоловіка в костюмі з телефоном біля вуха. На рис. 1.4. приклад оформлення фейсбук-сторінки такої компанії. Останній допис на сторінці був 11 лютого 2022 року. Комунікація юридичної фірми відбувається в межах «даних з візитівки»: перелік доступних послуг, графік роботи, адреса, контакти тощо.



Рис. 1.4. Скріншот фейсбук-сторінки юридичної фірми Femida [34].

- «Третій етап — усвідомлення необхідності маркетингу, але безсистемне його застосовування» [33, с. 71]. Такі юридичні компанії вже наймають спеціалістів з маркетингу та комунікацій. Проте, є кілька особливостей. По-перше, якщо проаналізувати LinkedIn-профілі спеціалістів з комунікацій в ЮФ, то це зазвичай люди з юридичною освітою і досвідом комунікацій лише в юридичній сфері. По-друге, комунікаційні обов'язки спеціаліста є безмежними, адже він у штаті здебільшого один і є універсальним солдатом, що може і колонку для ЗМІ написати, і відео змонтувати, і анкету для участі в рейтингах ЮФ подати, і сайт за допомогою вебконструктору зробити, і візитки замовити. По-третє, маркетолог у такій організації є частиною адміністративного персоналу, а стратегічні завдання виконують партнери компанії.
- «Четвертий (сучасний) етап — активне використання маркетингу» [33, с. 71]. Юридичні компанії орієнтуються на потреби клієнтів та запускають нові практики і команди відповідно до клієнтських запитів. Спеціаліст з маркетингу є частиною менеджменту та має свій відділ з просування від 3 до 10 працівників.

- «П'ятий етап — юридичний маркетинг стає самостійним бізнесом. Так, в Україні з 2009 р. успішно працює компанія Legal Marketing Solutions, яка спеціалізується на стратегічному консалтингу з питань юридичного маркетингу та розвитку юридичного бізнесу, юридична фірма “A2KAT” надає послуги зі збору інформації про конкурентів, а ЮФ “AEQUO” запускає практику GR» [33, с. 71]. На цьому етапі вже немає жодних сумнівів щодо існування та необхідності маркетингових комунікацій в юридичній сфері.
- «Шостий етап — формується маркетингове право. Як наука і навчальна дисципліна воно вивчає правові засади різних видів маркетингової діяльності, вплив права на маркетингові відносини. Стає зрозумілим, що майбутні юристи повинні не тільки мати глибокі правові та економічні знання, а й усвідомити необхідність запровадження концепції маркетингу у сфері юридичного обслуговування бізнесу» [33, с. 71].

Деякі юридичні фірми все ще застрягли на одному із перших етапів розвитку так званого «юридичного маркетингу». Це зумовлено тим, що маркетингові комунікації в юридичній сфері мають свої особливості, а юридичні фірми — не типовий бізнес і мають свої традиції.

Першою з особливостей є специфіка послуг, які юридичні фірми пропонують клієнтам. Юридичні послуги неможливо побачити, відчутти на смак або виміряти. Основним ресурсом є юрист, як особистість: його досвід, експертиза у конкретній галузі та практиці, знання та вміння їх використовувати, а що ще не менш важливо, — репутація. Таку думку підтримує екс-директор із маркетингу провідної української юрфірми Asters Валерія Єсауленко: «Юридичний ринок — це ринок, на якому продають розум і знання, а якщо точніше, то віртуозне вміння ними користуватися» [32]. Саме тому головним завданням маркетолога в юридичній сфері є управління репутацією кожного юриста та компанії в цілому, використовуючи комплекс різноманітних маркетингових комунікацій.

Науковець Шевченко Л. у своїй праці також підкреслює безпосередню невимірюваність якості юридичних послуг та її невіддільність від юриста:

«намагаючись знайти показники, які хоча б непрямо характеризували юридичну послугу, клієнт аналізує певні «сигнали» — рівень освіти та професійної підготовки юристів, матеріальні докази їх успішності (дипломи, сертифікати, місце в рейтингах), досвід роботи в юридичному бізнесі та конкретній ЮФ, відгуки й рекомендації інших клієнтів тощо. Особливого значення набуває взаємодія юриста і клієнта, яка визначає не тільки якість послуги, але й тривалість взаємовідносин» [33, с. 71]. Розповсюджена ситуація в юридичному бізнесі, коли за юристами з компанії йдуть і клієнти.

На думку науковців Університету імені Альфреда Нобеля Яременко С.С. та Савченко В.О. «Одна з тих специфічних характеристик юридичного ринку, яку відзначають майже всі експерти на ринку, — його відносна закритість. Головний актив, який є в розпорядженні юридичних компаній та приватно практикуючих фахівців — це їх репутація. На юридичному ринку споживачі визнають за авторитет, перш за все, тих конкретних спеціалістів, на іменах яких і будується бізнес. Юридичні фірми та адвокатські об'єднання майже не проводять гучних рекламних акцій і практично не використовують традиційні рекламоносії. Це є результатом того, що потенційний клієнт шукає юристів перш за все за ознакою їх надійності» [19, с. 3].

Автори вважають, що «у рекламному оголошенні надійність показати складно, ще складніше зробити це переконливо. Більш дієвим методом просування стає часта присутність в інформаційному полі потенційного споживача, що називається, коли юрист або адвокат “на слуху”» [19, с. 4]. Наприклад, постійна присутність та згадки про юриста чи адвоката: у новинах на телебаченні; експертних колонках у популярних медіа, які читають споживачі; виступах на бізнес-конференціях у якості юридичного експерта з певного питання та інших майданчиках.

Наступною особливістю є правила конфіденційності. Навідміну від дизайнерських агентств або креативних агенцій, юридичні компанії не можуть публікувати на своїх сайтах усі кейси або шоу-ріл, щоб продемонструвати свою професійність на прикладах. Робота юристів над проектами клієнта, як правило,

розпочинається із підписання NDA про нерозголошення подробиць справи. Лише після цього спеціалісти можуть ознайомитися із детальною інформацією щодо запиту клієнта. Таке підтвердження можна знайти і в роботі Яременко С.С. та Савченко В.О. «клієнти юридичних компаній не бажають поширювати інформацію про послуги, які були їм надані, особливо якщо це стосується судових суперечок та закритих угод» [19, с. 4].

Третьою особливістю є процес ціноутворення. У більшості юридичних компаній немає фіксованої ціни за послуги. Найрозповсюдженішими принципами ціноутворення є: (1) гонорар успіху, тобто певний відсоток від суми успішно закритого проекту; (2) погодинна оплата за витрачений час юристів, залучених до справи. Уявімо, що до юридичної компанії звернулась міжнародна фірма, у якої виник конфлікт з контрагентом, що не виконав умови в договорі щодо оплати за поставлений товар. У такому випадку, юристи, що керуються принципом «No Win — No Fee», тобто гонораром успіху, отримають певний відсоток від суми коштів за оплату поставленого товару. В той час, як юристи, що працюють за погодинною оплатою послуг отримають певну сумму, помножену на кількість робочих годин та юристів, залучених до справи. Саме тому я погоджуюсь з Яременко С.С. та Савченко В.О., що «майже неможливо підрахувати, скільки заробляє на правових послугах конкретна компанія: поняття середньої вартості послуг на ринку дуже розмите. Видатки клієнта залежать від великої кількості показників — професіоналізму компанії, складності та тривалості справи, тимчасових витрат на нього. У різних компаніях із різним іміджем ціна однієї послуги може відрізнятись в рази» [19, с. 5].

Ще одна особливість — гетерогенність. Її виділяє Шевченко Л. «якість юридичної послуги залежить як від юриста, так і від цілей, інтересів і мотивів клієнта. Юридичні послуги через це складно контролювати, втім можна з великою часткою впевненості визначити фактори їх якості та мотивувати їх позитивні вияви» [33, с. 71].

Якщо підсумувати, то маркетингові комунікації в ЮФ пройшли 6 етапів розвитку, а ключовими особливостями юридичної сфери, що впливають на них є:

специфіка юридичних послуг та їх безпосередня невимірюваність, невіддільність послуги від юриста, конфіденційність, відсутність фіксованої ціни за послугу тощо.

Висновки до Розділу I

Маркетингові комунікації — це все, що транслює підприємство через усі аспекти своєї діяльності: візуально, усно, письмово, діями, позицією та цінностями. Отже, вони охоплюють всі точки взаємодії юридичної фірми зі споживачами та іншими стейкхолдерами: від згадки компанії у ЗМІ чи YouTube-блогера та пошуку інформації на сайті до спілкування з комерційним відділом та комунікації після отримання послуги. Тому для побудови довгострокових взаємовигідних відносин, важливо використовувати комплекс інструментів маркетингових комунікацій.

Серед інструментів маркетингу науковці найчастіше виділяють PR, інтернет-маркетинг, рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особисті продажі, спонсорування та добродійні заходи. Щоб визначити, який з них допоможе отримати найкращі результати для юридичної фірми можна відстежувати ефективність кожного інструменту завдяки метрикам та KPI, а також методичним підходам.

Найбільш цікавим способом оцінки ефективності є 4 рівні метрик, запропоновані PR-асоціацією АМЕС в межах Барселонських принципів: Input (ресурси, які було інвестовано), Output (кількісні результати, які отримали), Outcome (якісний результат), Impact (довгострокові, непрямі наслідки результатів). Такий спосіб можна використовувати не лише для PR-заходів.

Роками в юридичній сфері формувалися власні традиції та кліше, а маркетинг пройшов 6 етапів розвитку/впровадження: від повного неприйняття і партнерів-засновників, що брали завдання маркетологів на себе до найму маркетологів на керівні посади і створення департаментів з просування.

Юридичні послуги є безпосередньо невимірюваними та невіддільними від юриста, не мають фіксованої ціни та мають конфіденційний характер. Ключовим в наданні юридичних послугах є юрист, його досвід, експертність, знання та вміння їх використовувати, а також репутація. Споживачам важливо отримати відчуття довіри та надійності. Саме тому маркетингові комунікації юридичних фірм здебільшого сфокусовані на управлінні репутацією партнерів та юристів.

Розділ II. Порівняльний аналіз маркетингових комунікацій українських юридичних компаній

2.1. Аналіз українського ринку юридичних послуг

Щоб дослідити особливості маркетингових комунікацій юридичних компаній, важливо проаналізувати цей ринок, виявити ключових гравців та загальні тенденції. Саме тому, в цьому підрозділі будуть проаналізовані такі дані:

- динаміка відкритих та закритих юридичних фірм за останні 5 років;
- регіональна динаміка розвитку юридичного ринку;
- актуальна кількість гравців та їх класифікація;
- загальний прибуток українських ЮФ;
- динаміка найбільш затребуваних юридичних послуг;
- динаміка індустрій/клієнтів, що приносять ЮФ найбільше прибутку;
- динаміка вартості юридичних послуг;
- темпи зростання кількості спеціалістів у сфері права;
- ключові лідери юридичного ринку;
- загальні тенденції на ринку юридичних послуг.

Допоможуть у цьому вторинні джерела. Зокрема, аналітика з сервісу YouControl, що підтягує дані з ключових державних реєстрів, національні дослідження, які щороку проводять видання «Юридична газета», «Юридична практика», «Ukrainian Law Firms. A Handbook for Foreign Clients» та «Ліга.Закон», а також міжнародні дослідження юридичного ринку, такі як Chambers and Partners, Legal 500, IFLR 1000 та інші.

За останні 5 років щороку на ринку юридичних послуг з'являється у середньому 3165 нових юридичних фірм, а припиняють свою діяльність у 5 разів менше — 563. З 2017 року ринок системно зростає, що можна помітити на рис. 2.1. Після пандемії у 2020 був невеликий спад, але вже до 2022 юридичний ринок навіть обігнав темпи розвитку доковідних часів.



Рис. 2.1. Графік з динамікою реєстрації та припинення юридичних осіб та ФОПів, що надають послуги у сфері права протягом 2017-2021 років за даними з YouControl.

Більшість українських юридичних фірм працюють у столиці, проте з 2018 року динаміка відкриття нових компаній там трохи пішла на спад і все ще не повернулася до минулих показників.



Рис. 2.2. Графік з динамікою реєстрації юридичних осіб та ФОПів протягом 2017-2021 років за регіонами за даними з YouControl.

У Харкові та Одесі навпаки, щороку з'являється все більше і більше нових фірм, що надають юридичні послуги. Це можна помітити на рис. 2.2. Скоріш за все через війну у 2022 році пришвидшиться динаміка реєстрацій ЮФ та підвищиться рівень конкуренції у Львові та інших містах Західної України, а все більше компаній почнуть надавати послуги клієнтам у форматі віртуальних офісів без прив'язки до населеного пункту задля безпеки клієнтів та співробітників.

Наразі (станом на 18.04.2022) в Україні працюють близько 35000 компаній та фізичних осіб підприємців, що надають юридичні послуги за аналітичними даними сервісу YouControl. З них найбільше у Києві — 13126, Харкові — 1802, Одесі — 1438, Дніпрі — 1323 та Львові — 1124. Повна статистика доступна на рис. 2.3. та 2.4.

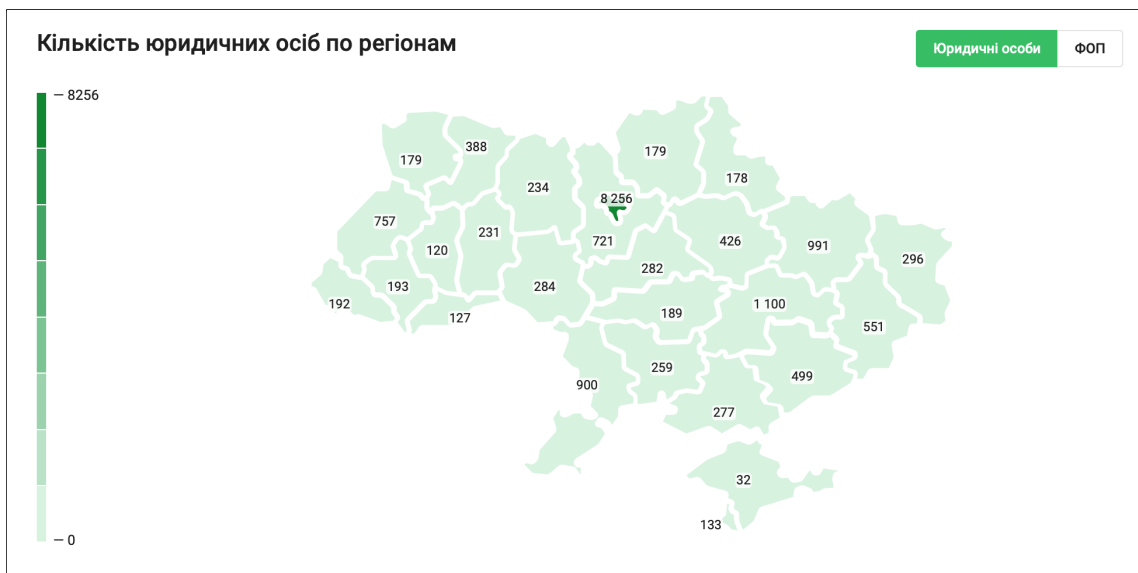


Рис. 2.3. Аналітичний звіт YouControl щодо кількості юридичних осіб, що не перебувають у стані припинення і здійснюють діяльність у сфері права за КВЕДом 69.10. станом на 18.04.2022.

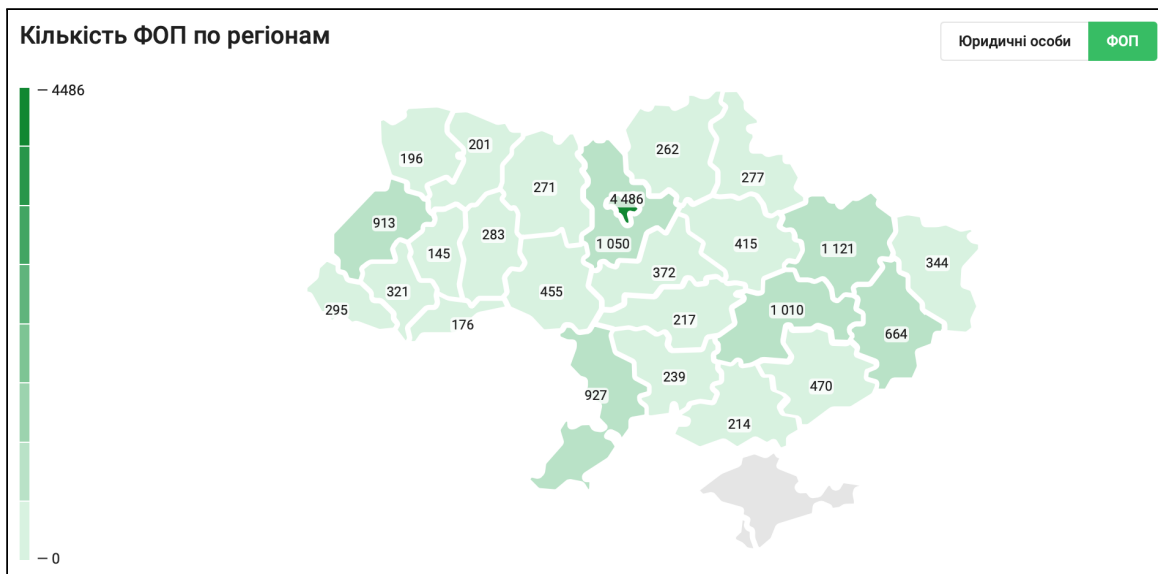


Рис. 2.4. Аналітичний звіт YouControl щодо кількості ФОП, що не перебувають у стані припинення і здійснюють діяльність у сфері права за КВЕДом 69.10. станом на 18.04.2022.

Серед 35000 компаній можна класифікувати ландшафт юридичних фірм за такими критеріями: походження та діяльність компанії, асортимент послуг, індустрії та практики тощо. За походженням та діяльністю можна виділити:

- Вітчизняні юридичні фірми — компанії, що засновані в Україні і зосереджені на національному ринку. Наприклад, юридичні компанії Василь Кисіль та партнери, AEQUO, ILF тощо.
- Українські представництва міжнародних юридичних компаній — компанії іноземного походження, що мають свої представництва або філії в Україні. Наприклад, юридична компанія Baker McKenzie заснована ще у 1949 році в Чикаго, а в 1992 році стала першою іноземною юридичною фірмою в Україні.
- Міжнародні юридичні компанії українського походження — компанії, що засновані в Україні та мають представництва або філії за кордоном. Наприклад, юридичні фірми Ілляшев та партнери, Asters, Sayenko Kharenko тощо.

- Консалтингові та аудиторські компанії — компанії, у яких юридичні послуги є одним з видів діяльності. Наприклад, компанії так званої «Великої четвірки»: PWC, Deloitte, EY та KPMG.

За кількістю юристів та асортиментом послуг, які фірма пропонує клієнтам виділяють юридичні бутіки та фул-сервісні юридичні фірми:

- Юридичні бутіки — це вузькоспеціалізовані юридичні компанії, що надають послуги лише в одній юридичній практиці та мають обмежене коло клієнтів. Наприклад, компанія VB Partners має унікальний досвід та експертизу в практиці White-Collar Crime. Проте, не надає інших юридичних послуг своїм клієнтам.
- Фул-сервісні юридичні фірми — це компанії, які надають повний комплекс юридичних послуг своїм клієнтам у всіх практиках та галузях. Найкращим прикладом є юридична фірма Asters, яка має найбільшу кількість юристів в Україні та найбільш широкий асортимент послуг. Перевагою таких «one stop shop» компаній є те, що клієнти можуть задовольнити всі свої юридичні запити в єдиному місці та отримати комплексну експертизу.

Також юридичні компанії класифікують за галузями — юридичними практиками, які застосовує компанія. Зокрема, судова практика, податкове право, кримінальне право, white-collar crime, банківське та фінансове право, корпоративне право та M&A, міжнародний арбітраж, інтелектуальна власність, захист даних та кібербезпека, конкурентне право, міжнародна торгівля і право СОТ, банкрутство, земельне право та нерухомість, трудове право, фінансова реструктуризація, захист бізнесу та інші. Наприклад, за версією видання “Юридична газета” у земельному та аграрному праві лідерами визнані компанії Baker McKenzie, Asters та Avellum, а в практиці кримінальне право та процес EQUITY та Aver Lex тощо [39].

Протягом останніх років стає популярним більш клієнтоорієнтована класифікація юридичних фірм за індустріями діяльності — сферами бізнесу, на обслуговуванні яких спеціалізується ЮФ. Зокрема, банківський сектор і фінансові установи, енергетика, сільське господарство і харчова промисловість,

інформаційні технології, FMCG і торгівля, нерухомість і будівництво, медицина і фармацевтика, транспорт, інфраструктура і логістика, маркетинг та реклама тощо. Наприклад, за результатами дослідження ULF в індустрії фармацевтики та охорона здоров'я лідерами є Legal Alliance Company, Baker McKenzie, Asters, ILF, а у транспортній індустрії — Ante Law Firm, ECOVIS, Bondar & Bondar тощо [38].

За даними дослідження видання «Юридична практика» загальний дохід усього юридичного ринку становить приблизно 28 млрд гривень, а «сукупний дохід “50 провідних юридичних фірм України” за 12 календарних місяців (IV квартал 2020 року та I—III квартали 2021 року) досяг майже 7 млрд гривень» [19]. Це найвищий показник за останні 5 років. З 2018 року до 2019 року грошові надходження юридичного ринку стабільно зростали. Пандемія у 2020 році дестабілізувала динаміку, а юридичні компанії втратили близько мільярда гривень доходу. Попри коронавірус, локдауни та кризу, вже у 2021 році юридичний ринок не лише оговтався і продовжив розвиватися, а й перевищив фінансові досягнення попередніх років. Це можна відстежити на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка доходу 50 провідних юридичних фірм України за останні 5 років за даними досліджень видання «Юридична практика» за 2017-2021 роки.

Найчастіше юридичні компанії сегментують за експертизою у галузях права. За суттю це сфери міжнародного та державного регулювання, які студенти-правники вивчають ще в університеті з другого курсу. Їхні пари так і називаються: «цивільне право», «міжнародне право», «право інтелектуальної власності» тощо. У розрізі ринку юридичних компаній такий поділ зумовлений тим, що саме пропонують споживачам. Така сегментація ґрунтується не на потребах клієнтів, а на вміннях та знаннях ЮФ.

За даними досліджень видання «Юридична практика» за 2017-2021 роки найбільшу частку доходу провідні юридичні фірми отримали завдяки 16 практикам: судова практика, податкове право, кримінальне право, корпоративне право, міжнародний арбітраж, банківське та фінансове право, інтелектуальна власність, M&A, банкрутство, земельне право, конкурентне право, захист бізнесу, супровід приватних клієнтів, трудове право, фінансова реструктуризація, міжнародна торгівля і право СОТ та інші. За останні 5 років цей перелік суттєво не змінився.

Проте, якщо проаналізувати динаміку 5 найбільш дохідних практик, то можна відстежити незначні тенденції. Зокрема, частка дохідності судової практики стабільно зменшується щороку: з 20 % загального доходу у 2017 до 18% — у 2021. Ще більш стрімко падає дохідність податкового права, удвічі за останні 5 років: з 17% у 2017 до 8,4% у 2021. Стабільно тримає позиції корпоративне право — 8% частки від загального доходу протягом 5 років. Натомість частки практики міжнародного арбітражу та кримінального права з року в рік приносять ЮФ все більше доходу. Це можна відстежити на рис. 2.6.

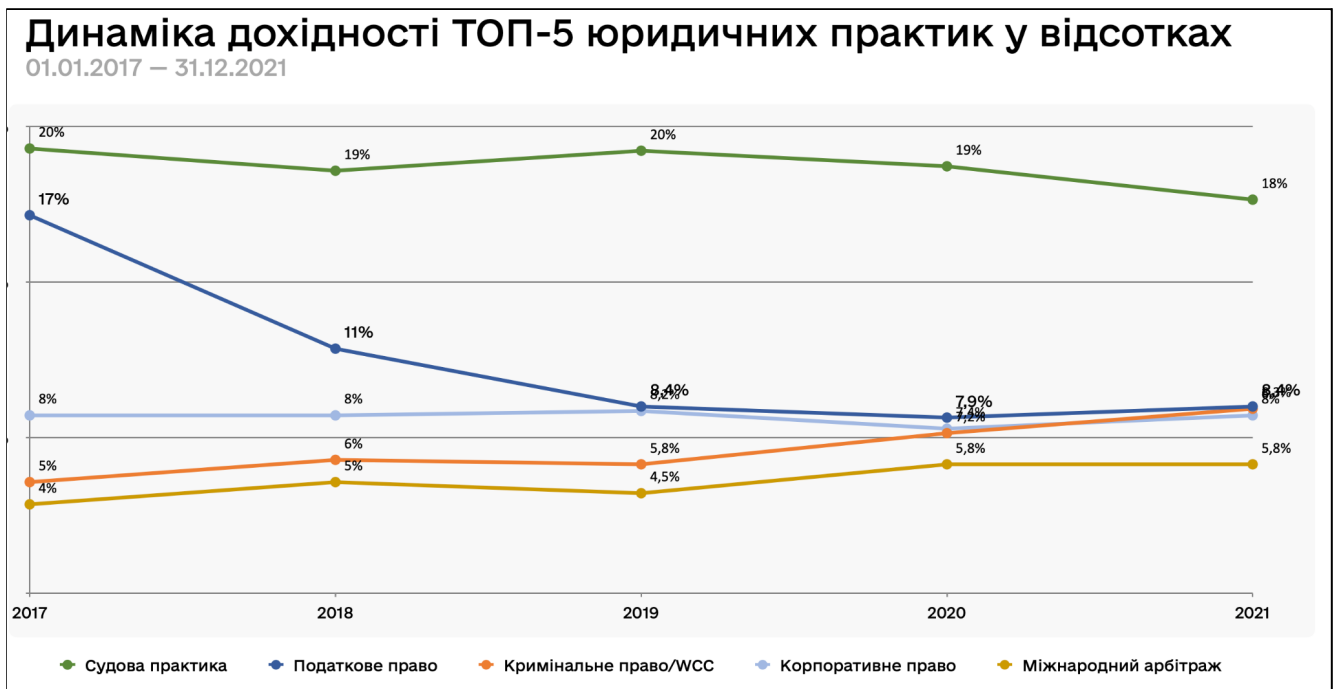


Рис. 2.6. Динаміка дохідності ТОП-5 юридичних практик у відсотках за останні 5 років за даними досліджень видання «Юридична практика» за 2017-2021 роки.

Станом на III квартал 2021 року найбільш дохідними практиками є: судова — 17,7%, податкове право — 8,4%, кримінальне/WCC — 8,3%, корпоративне — 8%, міжнародний арбітраж — 5,8%, банківське та фінансове право — 5,7%, інтелектуальна власність — 5,6%, M&A — 5,4%, банкрутство — 4,9%, земельне право та нерухомість — 4,1%, конкурентне право — 3,7%, захист бізнесу — 3,2%, супровід приватних клієнтів — 2,5%, трудове право — 2,3%, фінансова реструктуризація — 2,3%, міжнародна торгівля і право СОТ — 1,9% та інші — 10,2%. Це відображено на рис. 2.7. [37, с. 26]. Через війну скоріш за все зростуть частки дохідності земельного права та нерухомості, практик M&A та банкрутства.

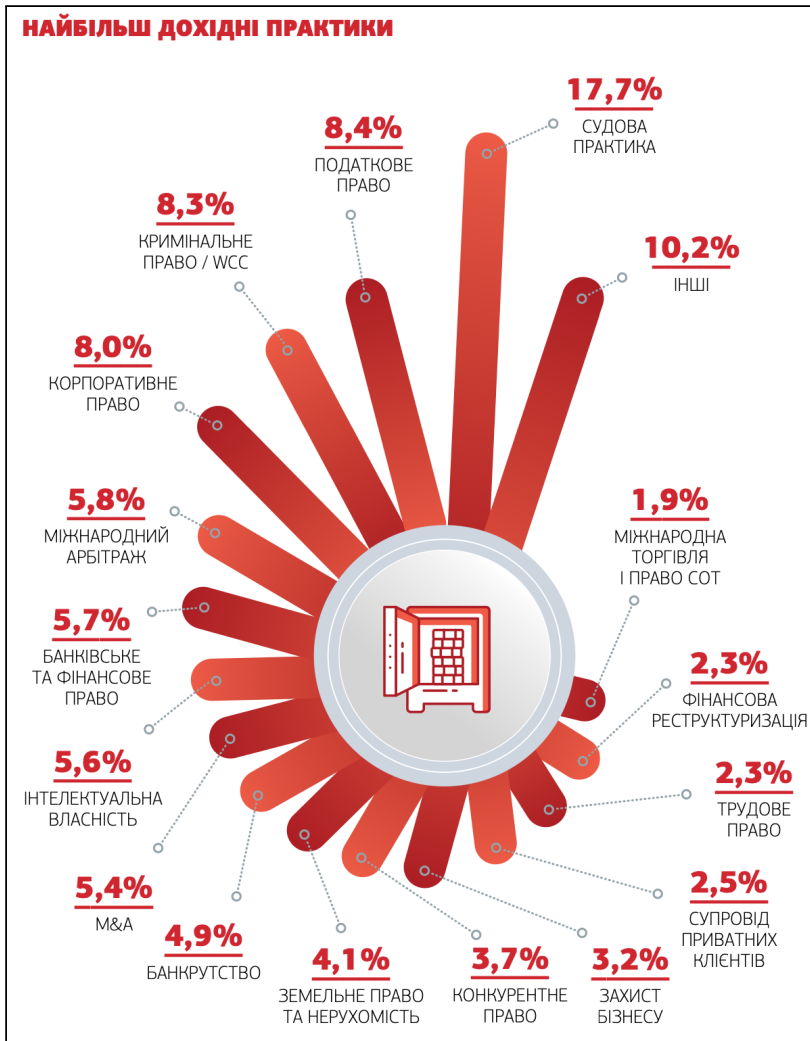


Рис. 2.7. Графік найбільш прибуткових юридичних практик за 2021 рік за результатами дослідження «50 провідних юридичних фірм України» [37, с. 26].

Протягом останніх 5-10 років міжнародні та українські видання, що досліджують юридичний ринок почали виділяти лідерів не лише за юридичними практиками, а й за індустріями клієнтів, які отримують юридичний сервіс. Адже клієнти-представники кожної з індустрій мають свої особливості та потреби. Те, що потрібно корпорації-експортеру зерна та ІТ-стартапу значно відрізняється. Тому юридичні компанії сегментують ще й за експертизою в індустріях. Так за даними досліджень видання «Юридична практика» за 2017-2021 роки найбільшу частку доходу провідні юридичні фірми отримали від клієнтів з 5 індустрій: банківський сектор та фінансові установи, сільське господарство і харчова промисловість, енергетика та природні ресурси, FMCG та торгівля, інформаційні технології. За останні 5 років суттєвих змін не відбулося.

Лідером серед найбільш прибуткових клієнтів залишаються банки та фінансові установи — 15-18% частка доходу від усіх клієнтів. Стрімко й стабільно зростає частка прибутку від клієнтів з ІТ-сфери: із 6% у 2017 році до 9,6% у 2021 році. На 1,3% зростала частка доходу від клієнтів із сфери FMCG, а енергетика і природні ресурси тримають стабільно високі позиції останні 5 років. Це можна відстежити на рис. 2.8.

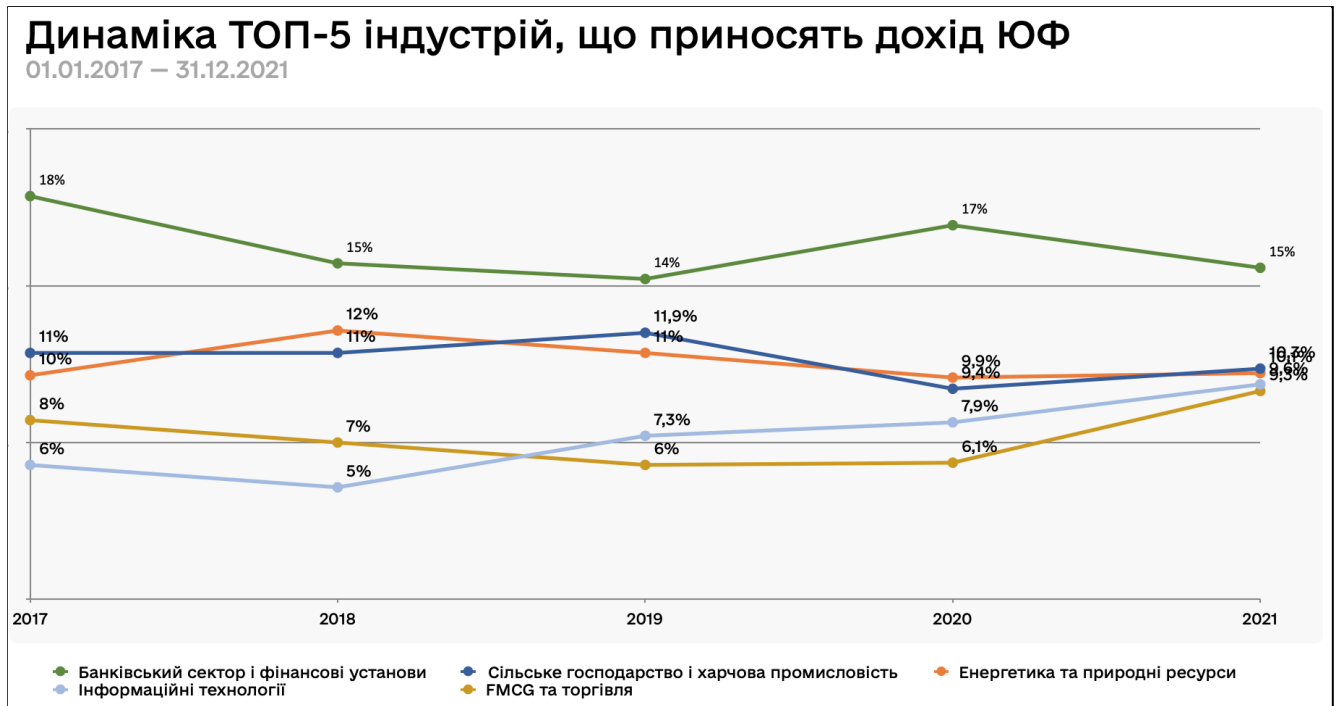


Рис. 2.8. Динаміка ТОП-5 індустрій, що приносять дохід ЮФ у відсотках за останні 5 років за даними досліджень видання «Юридична практика» за 2017-2021 роки.

Станом на III квартал 2021 року найбільше доходу ЮФ приносять клієнти з таких індустрій: банківський сектор та фінансові установи — 14,8%, сільське господарство і харчова промисловість — 10,3%, енергетика та природні ресурси — 10,1%, , інформаційні технології — 9,6%, FMCG та торгівля — 9,3%, нерухомість і будівництво — 7,2%, медицина і фармацевтика — 5,5%, транспорт, інфраструктура і логістика — 5,2%, державний сектор — 3,9%, хімічна промисловість — 3,1%, машинобудування — 3,1%, гірничорудна промисловість і

металургія — 3%, телекомунікації — 2,4%, та 12,6% інші сфери. Це можна помітити на рис. 2.9. [37, с. 27].

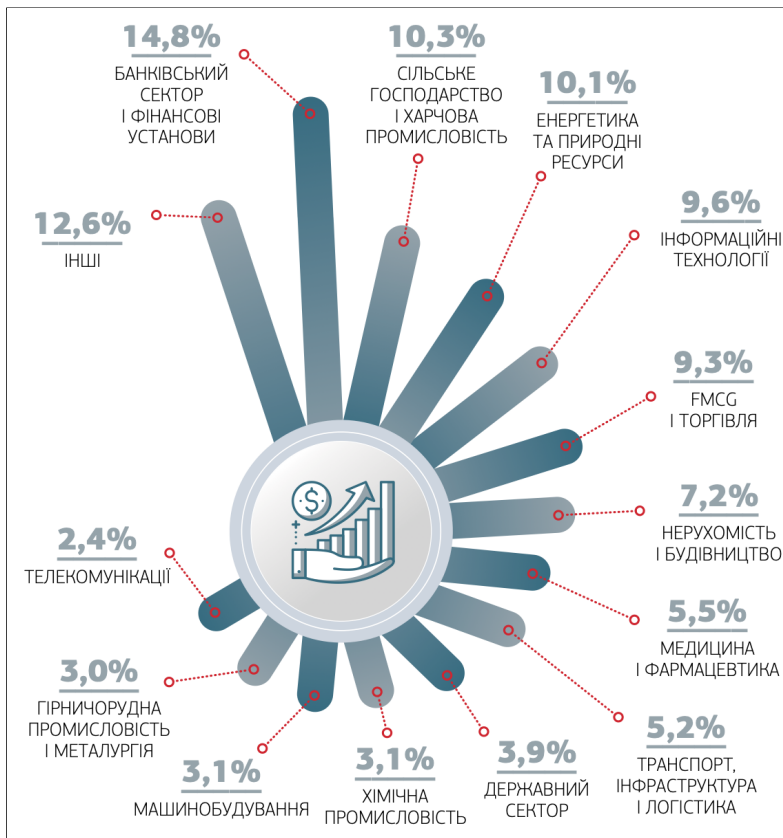


Рис. 2.9. Графік індустрій, що принесли юридичним компаніям найбільше прибутку у 2021 рік за результатами дослідження «50 провідних юридичних фірм України» [37, с. 27].

Середню вартість та динаміку цін на юридичні послуги складно виміряти, адже вартість послуг залежить від особливостей кожного окремого випадку та принципів ціноутворення в юридичній фірмі. У 2019 році видання «Юридична газета» провело дослідження цінової політики юридичного ринку та на основі інформації від 74 респондентів сформулоало середні погодинні ставки юристів. На рис. 2.10. можна помітити, що погодинна оплата старшого юриста фірми, що входить в ТОП-10 майже на 50% вища за оплату послуг партнера фірми, що входить в ТОП-50+. Загалом вартість послуг у фірмі з ТОП-10 вдвічі вища за аналогічні послуги фірми з ТОП-50+.

Середня погодинна ставка
(за курсом 25 грн/\$)

	Партнер	Радник	Старший юрист
1-10*	\$440	\$336	\$273
11-30	\$348	\$266	\$209
31-50	\$255	\$196	\$150
50+	\$200	\$153	\$127

* позиція компанії в національних рейтингових дослідженнях юридичних послуг

Рис. 2.10. Середня погодинна ставка юридичних послуг партнера, радника та старшого юриста у 2019 році за результатами дослідження видання «Юридична газета» [40].

Схоже дослідження проводило видання «Юридична практика» у 2021 році в межах проєкту «50 провідних юридичних фірм України». В опитуванні взяло участь понад 100 юридичних компаній. За результатами можна помітити, що максимальні погодинні ставки ТОП-10 провідних юрфірм зросли з 2019 року майже вдвічі: з 440 доларів за годину роботи партнера до 850, а з 273 доларів за годину роботи старшого юриста до 630. Клієнти заплатять за одну й ту саму послугу майже втричі більше, якщо звернуться до міжнародних та великих вітчизняних юрфірм замість невеличких або регіональних. Тобто з року в рік вартість юридичних послуг збільшується щонайменше на 50%, зокрема в ТОП-10 провідних ЮФ. Це відображено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Середні погодинні ставки в 50 провідних юрфірмах України в доларах у 2021 році за результатами дослідження видання «Юридична практика» [37].

Проте, більшість юридичних фірм відходять від формату ціноутворення hourly rates (погодинна ставка). Зокрема, за результатами дослідження видання «Юридична газета» «більшість юридичних фірм застосовують hourly rates у поєднанні з іншими “формулами”: погодинну ставку використовують 88% юрфірм, fixed fee (фіксовану плату) назвали 69% юридичних фірм, capped fee – 33%, success fee (гонорар успіху) – 28%, абонентську плату – 24%» [40].

Крім компаній, в Україні юридичні послуги надають також приватні юристи та адвокати — самозайняті незалежні спеціалісти, які мають вищу юридичну освіту та/або право на зайняття адвокатською діяльністю.

Щороку з українських вузів випускається близько 14 тисяч юристів. За даними Міністерства юстиції України «станом на 1 січня 2019 року кількість закладів освіти, що здійснюють підготовку бакалаврів з права, становить 193, а ЗВО, що готують магістрів – 120. Загалом 104 565 осіб здобувають юридичну освіту на всіх рівнях. Ще 2740 осіб – за спеціальністю “Міжнародне право”, тобто всього приблизно 108 тисяч майбутніх юристів» [15, с. 6]. Детальніше можна розглянути на рис. 2.12.

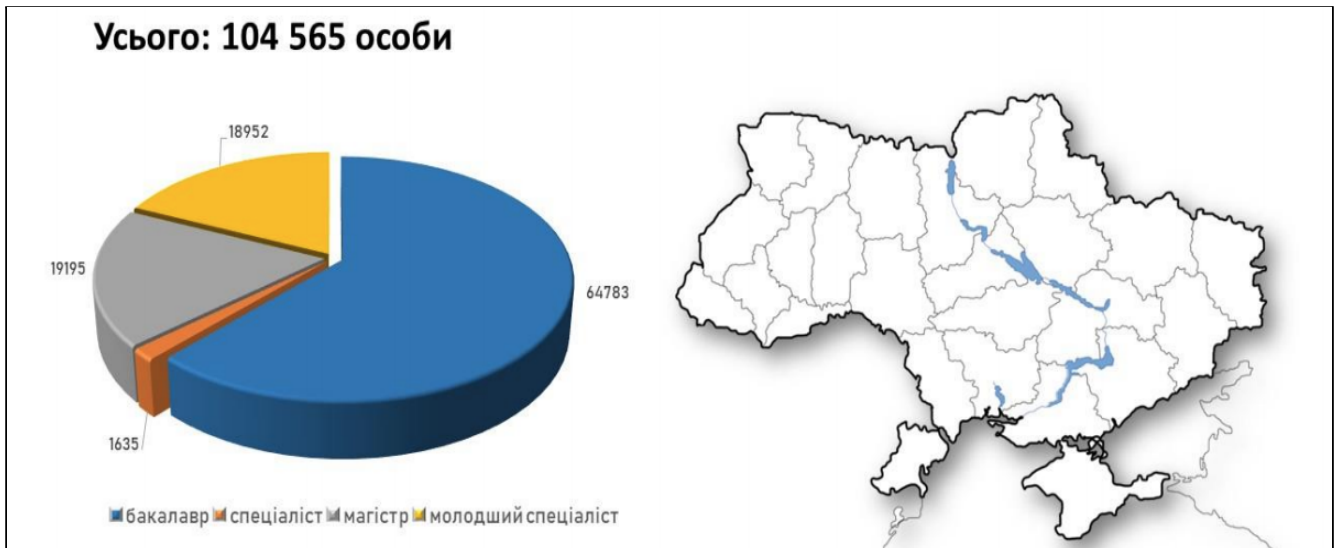


Рис. 2.12. Кількість здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Право» та «Правознавство» станом на 1 січня 2019 року [15, с. 6].

Цей показник у чотири рази перевищує кількість студентів, що вивчають комп'ютерні технології. Це можна помітити на рисунку 2.13. «Для порівняння: на спеціальності “Фінанси” всього навчається 65 тисяч студентів, на “Комп'ютерні науки” – 25 тисяч, а на “Агроінженерія” – 16 тисяч» [15, с. 6].

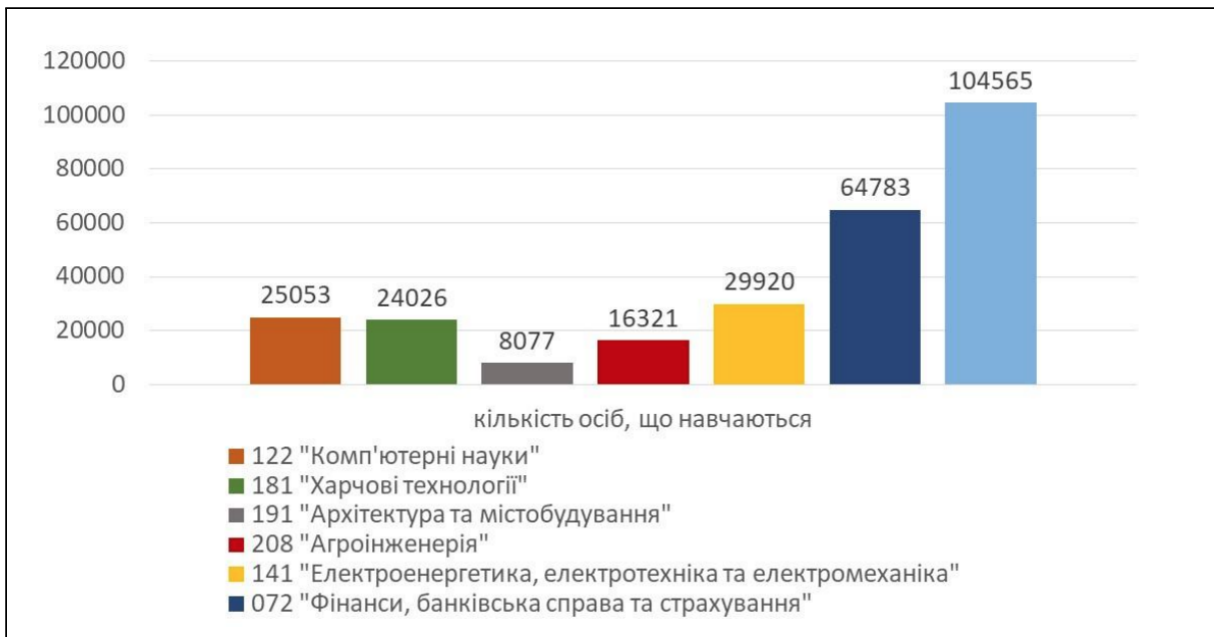


Рис. 2.13. Кількість здобувачів вищої освіти за різними спеціальностями станом на 1 січня 2019 року.

Спектр юридичних професій широкий, проте більшість студентів прагнуть працювати в юридичних фірмах, адвокатських об'єднаннях або створювати свої успішні компанії, бути незалежними юрисконсультами або адвокатами. Це свідчить про те, що конкуренція у сфері юридичних послуг є досить жорсткою і збільшується з року в рік.

Український юридичний ринок перенасичений спеціалістами, адвокатськими об'єднаннями, юридичними компаніями та самозайнятими спеціалістами. Це зумовлено великою кількістю вузів, які щорічно випускають близько 14 тисяч правників. Саме тому необхідно виділятися на загальному фоні, а також враховувати особливості сфери, вимог та очікувань споживачів.

Новому поколінню юридичних фірм доведеться змагатися за увагу споживачів із незмінними лідерами. Серед яких останні 10 років за версіями вітчизняних та міжнародних рейтингів стабільно тримають позиції такі юридичні компанії:

- Asters — «25 років найбільша українська юридична фірма з глобальною присутністю» [41].
- Sayenko Kharenko — «одна з провідних юридичних фірм України, що 15 років надає комплексну підтримку в усіх основних галузях економіки» [42].
- Ілляшев та партнери — «провідна юридична фірма, що 25 років допомагає клієнтам у всіх галузях та практиках» [43].
- Aequo — «одна з провідних українських юридичних фірм, яка працює з лідерами індустрій» [44].
- Equity — провідна юридична компанія у судовій практиці, банкрутстві, кримінальному праві та захисті бізнесу.
- GoLaw — «провідна українська юридична фірма, що працює за міжнародними стандартами в усіх секторах економіки» [45].
- Baker Mckenzie — «міжнародна юридична фірма, заснована Расселом Бейкер та Джоном МакКензі в Чикаго в 1949 році» [46].
- Arzinger — «компанія, що надає юридичну підтримку бізнесу в Україні та за її межами вже 19 років» [47].

- Avellum — «провідна українська юридична фірма, що надає повний спектр юридичних послуг, з ключовою спеціалізацією у сферах фінансів, корпоративного права, вирішення спорів, нерухомості, податкового та антимонопольного права» [48].
- Integrites — «юридична фірма повного циклу з офісами в Україні та Казахстані, представництвами в Німеччині та Великобританії» [49].

80% компаній-лідерів є фул-сервісними. Юридичною експертизою вони охоплюють усі ключові сфери бізнесу та забезпечують клієнтам повний юридичний супровід, працюють за міжнародними стандартами. Також 50% лідерів — міжнародні компанії українського походження. Тобто розпочали діяльність в Україні та з часом відкрили офіси і представництва за кордоном. Фірми в основному географічно охоплюють ринок Європи та частково країн СНД.

Крім сталих лідерів є й інші фірми, що активно намагаються їх наздогнати і відкусити свій шматок ринку. Дмитро Гадомський, засновник молодшої юридичної компанії Axon Partners виділив 4 покоління юридичних фірм:

- Перше покоління — мастодонти і однолітки незалежності, які започаткували формування юридичного ринку у 1990-2000 рр. З них на ринку зараз присутні VKP, Asters, Baker Mckenzie, Ілляшев та партнери, ILF та інші.
- Друге — компанії, що з'явилися внаслідок криз у 2001-2009 рр. і навчилися на помилках першого покоління. Серед них відомі такі компанії, як Arzinger, Sayenko Kharenko, Integrites та Avellum.
- Третє покоління 2010-2016 рр. Дмитро називав «фреші». Це нова хвиля юридичних компаній, які активно та вміло використовують автоматизацію, цифровізацію, соціальні мережі, інвестують у legal tech та сміливіше експериментують із комунікаціями. Серед них Berylstone, Dentons, AEQUE, Axon Partners та інші.
- Четверте покоління 2017-2022 рр. це юридичні фірми нової формації, що пропонують споживачам інноваційні рішення, які закривають їхні юридичні потреби. Такі собі «продуктові юридичні компанії». Зокрема, компанія Bot&Partners допомагає бізнесу автоматизувати всі юридичні процеси,

AxDraft — пропонує платформу, що автоматизує усю контрактну роботу та волокиту із юридичними документами у різних галузях, PatentBot — допомагає перевірити та зареєструвати торговельну марку. Перевага цих компаній у тому, що вони пропонують більш інноваційні, прості, швидкі та дешеві юридичні послуги, які доступні для всіх 24/7. Також яскравим представником цього покоління є українська компанія Legal Nodes — платформа-маркетплейс, що надає юридичні послуги онлайн за підпискою від 299 доларів за місяць для стартапів в усьому світі [50].

При цьому Дмитро зазначає, що деякі юридичні компанії-однолітки незалежності йдуть у ногу з часом і наздоганяють «фрешів», створюють власні нові продукти та інвестують у інновації. Водночас є молоді компанії, які намагаються здаватися більш досвідченими і комунікаційно мімікують під юридичних мастодонтів.

Серед загальних тенденцій на ринку юридичних послуг наразі можна виділити гібридний формат роботи без прив'язки до офісу та інвестиції у IT-рішення, що дозволять ефективно надавати послуги онлайн з будь-якого куточка України, щоб коронавірус та повномасштабна війна не зупиняли роботу. «Клієнти виділяють чотири сфери, на яких, на їхню думку, слід зосередити увагу юридичним фірмам, згідно зі звітом 2021 року State of the legal market in Europe, Thomson Reuters: (1) найкраще розуміння бізнесу клієнта та галузі, в якій він працює, (2) пропозиція клієнтам інноваційних рішень за допомогою технологій, (3) розвиток індивідуальних відносин із клієнтами, (4) більше областей у наданні юридичних послуг для клієнтів. Цікавими для юркомпаній в Україні залишаються сфери агро, IT, інфраструктури, енергетики, машинобудування, фарми, ритейлу, FMCG та фінансового сектору. Виділяють такі три галузі, на яких варто зосередитися: навколишнє середовище, штучний інтелект та криптовалюта» [51]. Крім цього, будуть на часі послуги, що потрібні людям та бізнесу під час повномасштабного вторгнення та після перемоги. Зокрема, юридичний супровід релокації/виходу на нові ринки, послуги для ВПО та послуги, пов'язані з нерухомістю тощо.

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

Щоб заснувати ресторан, не обов’язково бути шеф-кухарем, для відкриття магазину одягу — швачкою, а для бізнесу з нерухомості — будівельником. Водночас у партнерському складі юридичної фірми завжди є юрист, а більшість маркетологів та комунікаційників, що працюють там — мають юридичну освіту або попередній досвід роботи в цій сфері.

«ЮФ, які входять до ТОП-100 у США, витрачають на маркетинг близько 9 млн дол. кожна на рік. При цьому доходи будь-якої з десяти найбільших ЮФ світу втричі-вп’ятеро перевищують обсяги всього українського юридичного ринку (за оцінками агентства “Експерт-рейтинг”, це менш ніж 400 млн дол. США)» [33, с. 68].

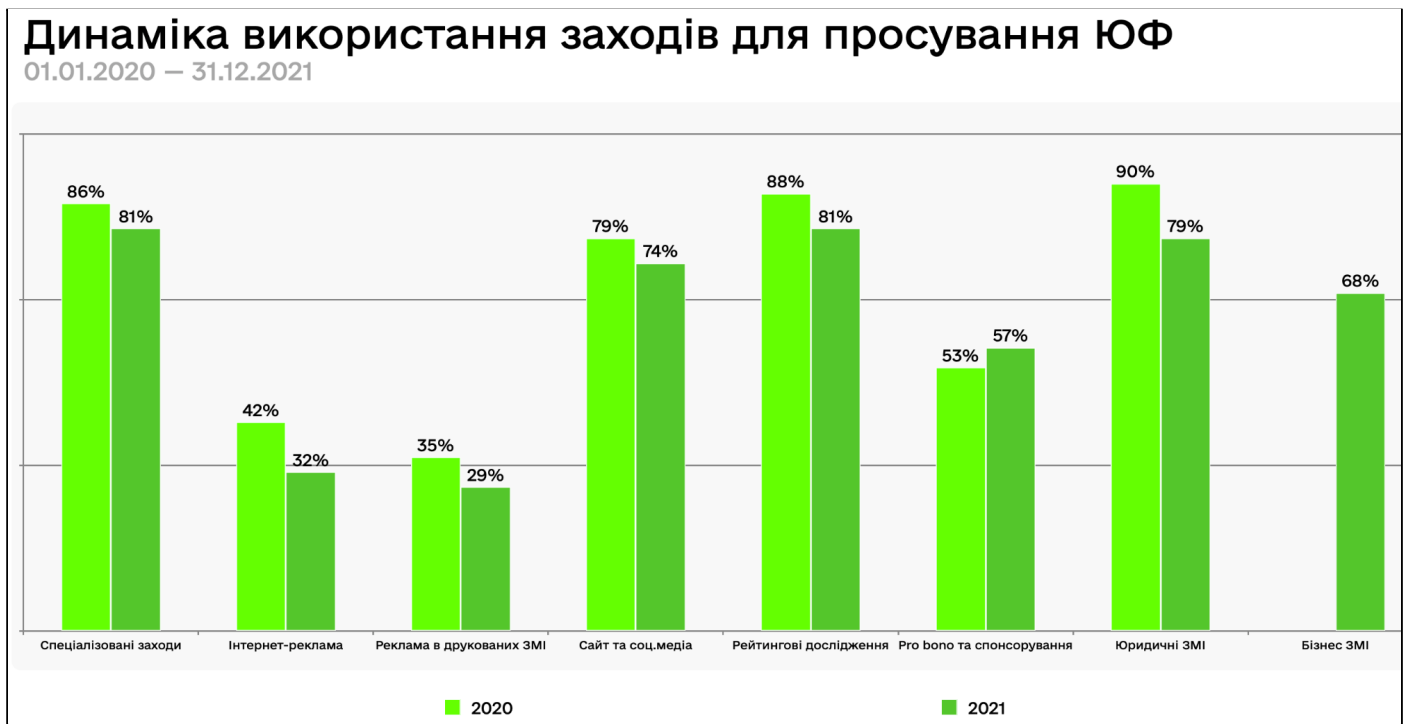
У 2021 році видання «Юридична газета» опитала 100 провідних юридичних компаній щодо основних каналів та методів просування юридичних послуг в межах дослідження «Лідери ринку». За результатами опитування найбільш популярними виявилися такі заходи: організація та участь у спеціалізованих заходах — 81%, участь у рейтингових дослідженнях — 81%, публікація матеріалів у юридичних ЗМІ — 79% та просування власного сайту і соціальних медіа — 74%. Значно менше юридичних компаній публікують матеріали у онлайн та друкованих бізнес-ЗМІ — 68%, а менше половини користуються інтернет-рекламою — 32% респондентів та рекламують послуги ЮФ у друкованих ЗМІ — лише 29% [39, с. 19]. Це можна помітити на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Основні канали/методи просування юридичних послуг, які використовують юридичні фірми за результатами дослідження «Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній», яке у 2021 році здійснила Юридична газета [39, с. 19].

Аналогічне дослідження видання проводило й у 2020 році. На рис. 2.15. можна відстежити динаміку результатів за останні 2 роки і помітити, що компанії поступово починають надавати перевагу бізнес-ЗМІ для просування послуг, аніж юридичним. Адже у 2021 навіть почали окремо відділяти юридичні та бізнес-ЗМІ. Також зросла кількість компаній, що використовують спонсорування та надають юридичні послуги у форматі Pro bono: з 53% у 2020 році до 57% у 2021. Думаю, що ця тенденція буде лише зростати. Тим паче, що під час війни багато юридичних компаній почали надавати Pro bono консультації для внутрішніх переселенців та бізнесу, що постраждав унаслідок війни. Майже на 10% впала частка юридичних компаній, що використовують для просування юридичні рейтингові дослідження: з 88% до 81%. Зокрема, є компанії, які публічно відмовляються від участі у національних дослідженнях та просять їх не рейтингувати, пояснюючи це відсутністю об'єктивної методології, недостатнім опитуванням думки клієнтів і якісної перевірки наданих кількісних даних. Також

на 10% менше компаній використовують інтернет-рекламу. Можливо експерименти та перехід у digital-площину в 2020-2021 рр. не принесли бажаного та очікуваного результату, тому інвестиції у рекламу зменшилися. Так само впала і кількість реклами у друкованих ЗМІ. Натомість просування сайту та соціальних медіа ЮФ здійснюють стабільно без значних змін.



Джерело: за результатами опитувань 100 юридичних компаній-респондентів дослідження «Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній» Юридичної газети.

Рис. 2.15. Динаміка використання маркетингових заходів для просування юридичних фірм у 2021-2022 рр.

Також юридичні компанії на відміну від FMCG-компаній доволі рідко використовують такий інструмент маркетингових комунікацій, як стимулювання збуту. Зокрема, у 2021 році лише 1% юридичних фірм постійно надають знижки клієнтам, а 8% взагалі ніколи не надають. З тих компаній, що надають знижки: лише 8% роблять це у більш, ніж половині проєктів, а більшість — 83% роблять це менше, ніж у половині проєктів. Такі результати опитування 100 провідних

юридичних фірм, яке здійснило видавництво «Юридична газета» в межах дослідження «Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній» відображені на рис. 2.16. На основі цього можна зробити висновок, що ціна не є пріоритетним фактором для утримання клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

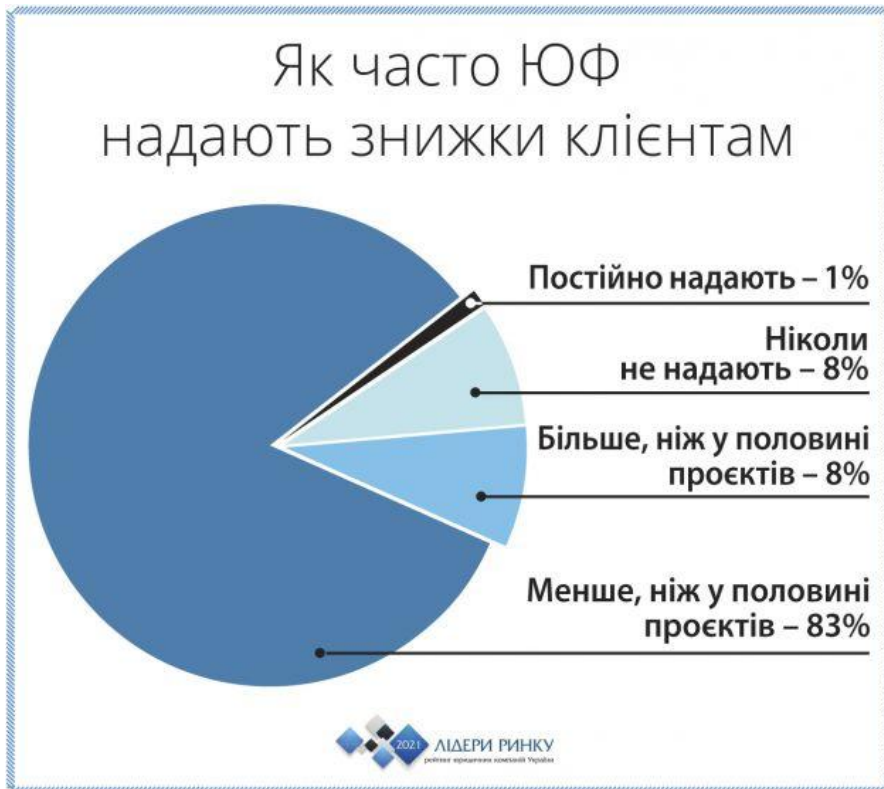


Рис. 2.16. Періодичність надання ЮФ знижок клієнтам за результатами дослідження «Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній», яке у 2021 році здійснила Юридична газета [39, с. 48].

Щодо споживачів юридичних послуг, то «у 2019 році 59% клієнтів знаходили юристів за рекомендацією близьких, а вже у 2020 році 37% — в інтернеті, з яких 17% — через пошук у Google за конкретним запитом» [35]. Отже, поведінка клієнтів ЮФ постійно змінюється і вимагає якісних, сучасних та багатоканальних маркетингових комунікацій.

Проаналізувати, як особливості юридичних послуг та організаційної структури, розвиток ринку та способів просування вплинули на маркетингові комунікації юридичних фірм можна на прикладі чотирьох компаній різних

поколінь: Asters — 1995, Sayenko Kharenko — 2005, Axon Partners — 2016, Legal Nodes — 2019. Саме ці компанії мають найбільш помітні та активні комунікації і позитивну репутацію на ринку юридичних послуг. Крім цього, представлені компанії фактично були засновані в різні десятиріччя, що дозволить відстежити, наскільки це проявляється ззовні, як впливає на їхні маркетингові комунікації та спрогнозувати майбутні тенденції.

Комунікації Asters — глобальний юридичний гігант із сервісом на рівні Заходу.

Історія Asters почалася ще 27 років тому під назвою «Шевченко, Дідковський та партнери». Це була «перша українська юридична компанія західного зразка, що зробила акцент на знанні мов, міжнародного етикету та українських реалій. А першими клієнтами компанії були відомі світові бренди» [52]. Далі компанія почала брати участь у національних та міжнародних дослідженнях-рейтингах і отримувала престижні відзнаки. Разом з нагородами з'являлися і перші гучні проєкти на ринку такі, як «випуск перших єврооблігацій, перший продаж українського банку іноземним інвесторам, а згодом і перший продаж банку за ціною більш, ніж 1 мільярд доларів США» [52].

У 2008 році фірма змінила свою назву, зовнішній вигляд і комунікації. Відтоді компанія називається Asters, що символізує оновлену партнерську структуру та принципи управління. Перша буква в логотипі за формою нагадує зірку, а фірмовим кольором стає бірюзовий, що асоціюється із морем, спокоєм, безпекою та успішністю. Також цей колір нагадує легендарний відтінок Tiffani, а їхні бірюзові коробки з білою стрічкою стали символом розкоші. Подібні кольори часто використовують у комунікаціях фармацевтичні компанії та стоматології, адже саме такого кольору зазвичай лікарські атрибути: халат, маски, бахіли тощо. Це викликає довіру і відчуття стерильності. Крім цього, різні відтінки синього об'єднують захід «прапор Євросоюзу, Ліга Націй, ЮНЕСКО, ООН, НАТО — усі вони сині або блакитні» [57]. З того моменту і до сих пір ключовий меседж Asters «Досягаємо зірок для наших клієнтів». Зовнішній вигляд можна розглянути на рис. 2.17.

У 2018 році фірма Asters поглинула компанію ЕПАП і стала найбільшою юридичною компанією в Україні з 26 партнерами та понад 140 юристами. Всього в Asters працює більше 250 людей [52]. Asters має офіси в Києві, Брюсселі, Вашингтоні та Лондоні. Крім цього, компанія має налагоджені зв'язки з юридичними фірмами з усіх куточків світу і може за потреби залучити потрібну локальну експертизу, щоб допомогти клієнтам. Саме тому компанія справедливо позиціонує себе, як найбільшу юридичну фірму з глобальною присутністю. Також після злиття біля логотипу Asters з'явився символ від ЄПАП — вихор або круговерть, що означає епіцентр подій, швидкий і системний рух та щось захопливе, що затягує у себе. Також це нагадує спіраль — промінь, що тягнеться в нескінченності. Це символізує постійний розвиток та життя.



Рис. 2.17. Фірмовий стиль компанії Asters

Asters надає юридичні послуги в 17 галузях та має експертизу в 24 юридичних практиках. Компанія активно підсвічує цю перевагу, як повний спектр юридичних послуг та широку експертизу. А те, що компанія охоплює велику кількість економічних сфер дає їй значний спеціалізований досвід [41]. Якщо

підсумувати, то Asters — це глобальний юридичний гігант, що надає юридичний сервіс на західному рівні. До речі, колір та позиціонування викликає асоціації із блакитними гігантами.

Цільова аудиторія Asters — це іноземні та вітчизняні корпорації, державні підприємства, банківські установи та інституції. Ключовими клієнтами компанії є Нафтогаз, ПриватБанк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Ощадбанк, Міжнародна фінансова корпорація, Discovery, USAID тощо. Зазвичай у таких компаніях є юридичні департаменти, що вибирають та залучають до співпраці зовнішніх юридичних радників. Це досвідчені, прискіпливі та вимогливі до себе, команди та підрядників спеціалісти, що мають дохід вище середнього та надають перевагу всьому найкращому. Саме це ключова аудиторія, на яку спрямовані комунікації Asters.

Для комунікації фірма використовує такі інструменти: участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, спонсорування заходів, доброчинні заходи, вебсайт, PR (публікації в ЗМІ, коментарі для TV, участь у онлайн та офлайн заходах, інтерв'ю з блогерами), соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, YouTube), email-розсилка тощо. Розглянемо детальніше, як компанія використовує кожен із інструментів.

Участь у національних та міжнародних рейтингах. Компанія регулярно бере участь та отримує визнання у понад 15 юридичних рейтингах:

- українські — «50 провідних юридичних фірм України», «Юридична премія», «PLS», «Лідери ринку», «Вибір клієнта», «Ukrainian Women in Law», «HR-бренд юридичної фірми»;
- міжнародні — «The Legal 500», «Chambers Global», «Chambers Europe», «IFLR 1000», «Who's Who Legal», «Best Lawyers», «Expert Guides», «Ukrainian Law Firms».

Це один із пріоритетних напрямків роботи комунікаційного департаменту, адже кожен із рейтингів має свої особливості, критерії та спрямованість. Зазвичай рейтингуються компанія в цілому за різними показниками, юридичні департаменти, партнери, юридичні радники, старші юристи та юристи. Так, як

Asters є глобальною компанією, надає послуги у всіх практиках та індустріях і є найбільшою ЮФ за кількістю юристів — відстеження всіх юридичних досліджень, підготовка анкет та менеджмент їх подання є кропіткою та ресурсною роботою. Тому в команді комунікацій є окремий спеціаліст, що відповідає саме за участь у національних та міжнародних рейтингах, а на вебсайті компанії є окремий розділ, де фіксуються всі визнання протягом історії компанії. Це важливо, тому що зазвичай ці дослідження проводять юридичні видання, які читають представники юридичних департаментів потенційних клієнтів Asters та інші юристи, що можуть в майбутньому порекомендувати Asters.

Спонсорування заходів. Левова частка заходів, які спонсорує Asters є культурними та спрямованими на допомогу дітям. Зокрема, компанія надала фінансову підтримку:

- концерту оркестру New Era Orchestra;
- концерту Державного естрадно-симфонічного оркестру України;
- публікації каталогу до Свята Мистецтва;
- Українському молодіжному клубу;
- благодійному проєкту «Україна рятує своїх дітей»;
- благодійному проєкту «Шкільний портфелік»;
- благодійному проєкту «Святий Миколай мандрує Україною»;
- будівництва соціального реабілітаційного центру;
- Білоцерківському дитячому будинку.

Крім цього, компанія регулярно фінансово підтримує правові освітні ініціативи, муткорті та конкурси для студентів-правників. Це відображає те, що цінує команда Asters: українську класичну музику, мистецтво, культуру, дітей, майбутнє та якісну правову освіту й ініціативність. Це важливо для юридичної фірми, тому вона підсвічує таку діяльність у власних соціальних медіа та наповнює окремий розділ на сайті. Така діяльність допомагає привернути увагу людей з такими ж цінностями.

Доброчинні заходи. Команда Asters визнана найбільш соціально-відповідальною компанією за результатами українського дослідження PLS Top Teams у 2020 році. Компанія реалізувала такі проекти:

- «Правнича школа ЕВА та Астерс – це унікальна безкоштовна освітня платформа для українських юристів, призначена для обміну досвідом та найкращими прикладами юридичної підтримки та захисту бізнесу.
- "АртАстерс" – це започаткований у 2009 році благодійний проект, покликаний підтримувати, показувати та популяризувати українське мистецтво. У межах проекту художники експонують власні роботи у корпоративній галереї Asters, а компанія показує їх — відвідувачам, клієнтам, команді.
- Надання послуг Pro Bono фонду “Таблеточки”, культурним та правовим ініціативам.
- Підтримка розвитку правової освіти — запуск освітніх програм у школі права УКУ, організація курсу “Asters Arbitration Moot Court School”, конкурс студентських есе "Sense of Justice".
- Благодійний забіг DobroRun спільно з фондом “Таблеточки”, який зібрав понад 1,1 млн грн для допомоги онкохворим дітям.
- Допомогу для боротьби з коронавірусом на суму понад 1,4 млн. гривень» [59].

Якщо підсумувати, то добродчинні проекти Asters спрямовані на розвиток мистецтва і культури, якісної правової освіти та здоров'я й боротьби з хворобами. Кожен із цих проектів додатково підсвічується у спеціальному розділі на сайті компанії, у власних соціальних медіа, на ресурсах партнерів та в ЗМІ.

Вебсайт. Сайт Asters нагадує велику енциклопедію про компанію, де вони:

- розповідають про експертизу — діляться асортиментом послуг та інформацією про практики, галузі та юрисдикції, які охоплюють;
- знайомлять з командою юристів — партнерами та радниками від вищої до нижчих посад;
- діляться досягненнями та визнаннями у юридичних рейтингах;

- знайомлять з міжнародною мережею партнерів та з офісами;
- розповідають про цінності, корпоративну соціальну відповідальність, благодійність, історію компанії та іншу інформацію про фірму;
- діляться експертними публікаціями команди та згадками про компанію в ЗМІ, новинами щодо визнання у рейтингах, співпраці з новими клієнтами, успішно-реалізованих проєктів для клієнтів, розширення команди та співпраці із спілками та громадськими й урядовими організаціями;
- розповідають про зміни у законодавстві та правові новини;
- публікують інформацію про кар'єрні можливості у компанії та діляться історіями успіху працівників, що більше 10 років у компанії;
- розміщують вакансії;
- збирають запити від потенційних клієнтів у контактній формі;
- збирають е-пошти для розсилок;
- використовують онлайн-SMO (посилання на Facebook, LinkedIn, YouTube).

Соціальні мережі. Asters публічно комунікують із цільовими аудиторіями у Facebook, LinkedIn та YouTube. У Facebook компанія має понад 4 тисячі підписників та понад 3,5 тисяч тих, хто вподобав сторінку. Дописи в середньому набирають від 10 до 100 вподобайок. Візуально сторінка у Facebook оформлена в одному стилі: статичні зображення з логотипом, фото у бірюзовій рамці та білим написом, анімації у бірюзовому кольорі з лого та білими елементами. Всі працівники на фото в офіційних костюмах та піджаках. Переглянути можна на рис. 2.18.

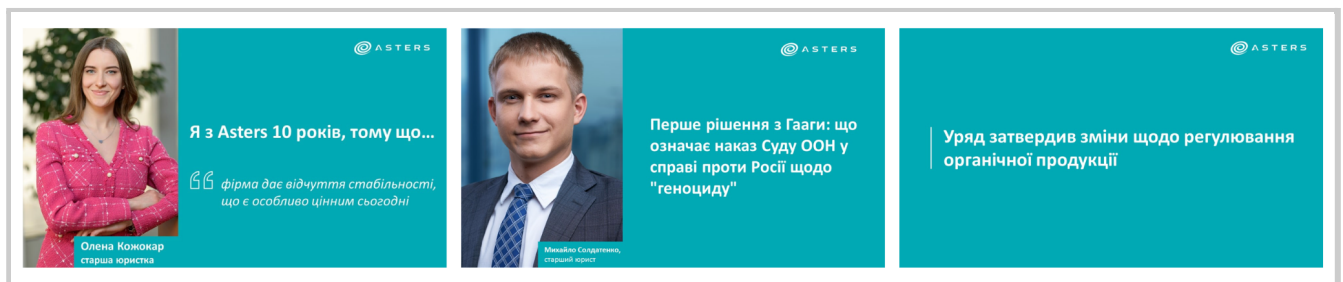


Рис. 2.18. Візуальне оформлення дописів Asters у Facebook

Найчастіше на Facebook-сторінці Asters:

- Юристи компанії пояснюють, як певні зміни в законодавстві вплинуть на бізнес у різних галузях. Формат — коротка підводка про актуальність теми в дописі з посиланням на повний матеріал у ЗМІ.
- Партнери компанії діляться загальними тенденціями юридичного ринку та менеджменту. Формат — акцент на партнері замість теми, коротка підводка в дописі з лінком на інтерв'ю у ЗМІ.
- Розповідають про внутрішні зміни в компанії (підвищення, нові партнери/радники/підсилення). Формат — новина від третьої особи «Asters оголошує», суть новини, коментар когось із команди у формі цитати та лінк на повну новину на сайті.
- Діляться історіями успіху працівників, які більше 10 років з Астерс. Формат — підводка про цінності Астерс, про працівника та посилання на інтерв'ю на сайті Астерс.
- Запрошують на заходи, у яких беруть участь їхні працівники. Формат — хто, де, про що і посилання на реєстрацію.
- Розповідають про початок співпраці з новими клієнтами та результати/успіхи з існуючими. Формат — новина від третьої особи «Asters виступила юридичним радником», інформація про клієнта, перелік наданих послуг, команда проєкту та посилання на повний пресреліз на сайті Астерс.
- Публікують вакансії. Формат — оголошення від третьої особи «Asters запрошує до команди», вимоги до кандидата і посилання на повний опис вакансії на сайті.
- Розповідають про КСВ-портфоліо проєктів. Формат — новина від третьої особи «Asters надає pro bono юридичні послуги», інформація про отримувача послуг, перелік наданих послуг/характер допомоги та посилання на пресреліз на сайті.
- Діляться досягненнями та результатами рейтингів. Формат — новина від третьої особи «Asters визнана», факт, який підтвердив рейтинг, досягнення в цифрах, подяка.

- Вітають із національними святами.

Найкраще за кількістю реакцій аудиторія сприймає дописи про те, як працівники борються на юридичному фронті під час війни та допомагають Україні подолати агресора, соціальні ініціативи компанії та перемоги в рейтингах, а найгірше — дописи із колонками про законодавство, що регулює вузькі сфери бізнесу або сімейні відносини.

У LinkedIn компанія Asters дублює публікації з Facebook, проте перекладає їх англійською. За Asters стежить 4,5 тисячі підписників, а публікації отримують від 10 до 60 реакцій. Найкраще за кількістю реакцій сприймають дописи, що стосуються законодавства України та воєнного стану, а найгірше — вакансії.

YouTube-канал компанії немає єдиного візуального стилю та системного контент-маркетингу. Компанія приховала кількість підписників та переглядів відео. Відео публікує не системно, тематичних обкладинок та списків відтворення немає. Зазвичай це:

- Довгі записи виступів працівників на різних заходах.
- Короткі відео-запрошення на заходи.
- Записи вебінарів на юридичні теми.
- Вирізані коментарі працівників компанії із телесюжетів.
- Короткі відео-звіти заходів.

PR. Компанія Asters помітна завдяки постійним публікаціям в авторитетних українських ЗМІ, коментарях для TV, участі у онлайн та офлайн заходах та інтерв'ю. Експерти Asters публікують колонки про вплив законодавства на бізнес та громадян 1-3 рази на тиждень у таких ЗМІ: Європейська правда, НВ, Інтерфакс, Ліга.Закон, Юридична газета, Юридична практика, Юрист та закон, The Page, Lexology, Elle, Фокус, Дзеркало тижня, Mind.ua, Kyiv.Post, Економічна правда, Rabota.ua, а також у галузевих ЗМІ бізнесу, якому допомагають. Рідше публікуються в іноземних галузевих ЗМІ. Крім цього, іноді юристи компанії коментують вплив змін у законодавстві для таких телеканалів, як СТБ, Інтер, Україна та програм «Перша шпальта» та «Очі Феміди». Працівники компанії беруть участь, як спікери в юридичних заходах, форумах та конференціях від

Європейської Бізнес Асоціації, АПУ, Юридичної практики, Legal High School, Ліги студентів, ELSA та спільних партнерських заходах із клієнтами та асоціаціями.

Email-розсилка. Компанія розсилає е-листи із переліком ключових новин та посиланнями на них на вебсайті. Розсилка не системна. Формат — короткий заголовок та call to action «читаті далі».

Як компанія відреагувала на повномасштабне вторгнення РФ? Після повномасштабного вторгнення всі зовнішні комунікації Asters набули військового контексту. Працівники компанії почали коментувати у ЗМІ та соц. мережах просування справи у Гаазькому суді, зміни у законодавстві внаслідок війни та їх вплив на бізнес, особливості виїзду за кордон та статусу ВПО, релокацію бізнесу тощо. Крім цього, компанія почала допомагати українським клієнтам евакуювати та розмістити сім'ї, виділила 500 тисяч євро та сфокусувала зусилля на чотирьох напрямках: їжа та гуманітарна допомога, допомога армії та ТРО, медицина, підтримка біженців та внутрішніх переселенців. Крім цього, компанія почала спілкуватися із міжнародними юридичними фірмами, щоб ті йшли з російського ринку, а з міжнародними рейтингами — щоб російські ЮФ не рейтингували та не визнавали у світі.

Комунікації Sayenko Kharenko — інноваційної newlaw-фірми.

На відміну від інших гравців ринку, юридичну компанію Sayenko Kharenko 18 років тому заснували не студенти-правники, а досвідчені юристи-практики — ex-працівник міжнародної ЮФ та один із партнерів Asters. Компанія є другою за кількістю юристів після Asters — 120 спеціалістів та входить у ТОП-3 провідних юридичних фірм України. Sayenko Kharenko охоплює 12 індустрій та має експертизу в 18 юридичних практиках. Саме тому позиціонує себе, як одну з «провідних юридичних фірм України, що надає комплексну підтримку в усіх основних галузях економіки» [42].

У 2018 році компанія здійснила ребрендинг, який розкрив нове позиціонування та цінності. Локомотивом ребрендингу став лозунг «NewLaw», що увібрав у себе такі принципи, як «(1) відкритість до обміну між різними

поколіннями, (2) генерація рішень та відповідальність за результат, (3) фінансове збагачення — не мета, а лише можливість для росту, (4) інновації — не загроза, а нові можливості» [53]. Новий логотип компанії побудований за принципом лігатури — злиття двох перших літер прізвищ партнерів «S» та «K». Sayenko Kharenko має два фірмових кольори: світло-малиновий, що символізує пристрасність та жагу до навчання, темно-синій — постійність та наполегливість. Помітити візуальні елементи можна на рис. 2.19. Тобто, команда SK — ЮФ нової формації, а її юристи — новатори.



Рис. 2.19. Обкладинка Sayenko Kharenko на фейсбук

Компанія є радником для понад 1800 клієнтів з 60 країн світу. Серед клієнтів компанії Укрзалізниця, JTI, Auchan, Приватбанк, Trans-Oil Group, Європейський Фонд Південно-Східної Європи, ЄБРР, Elementum Energy, European Lithium Limited, МХП, Кернел, Нібулон, Мрія, Астарта та інші. Отже, цільова аудиторія Sayenko Kharenko — це національні та міжнародні корпорації у банківській та фінансовій сферах, у сферах енергетики та інвестицій, а також державні та урядові установи. Саме на них і спрямовані маркетингові комунікації SK.

До екосистеми маркетингових комунікацій Sayenko Kharenko входять такі інструменти: участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, спонсорування заходів, доброчинні заходи та кампанії, вебсайт, PR (публікації в ЗМІ, організація та участь у онлайн і офлайн заходах, колаборації та партнерства з

іншими компаніями), соціальні мережі (фейсбук, лінкедин, ютуб, інстаграм), email-розсилка тощо.

Участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах. Sayenko Kharenko щорічно бере участь та отримує визнання у таких рейтингах:

- міжнародні — FT Innovative Lawyers Report, The Lawyer European Awards, IFLR 1000, The Legal 500, Chambers Global, Chambers Europe, Best Lawyers in Ukraine, Global Restructuring Review, Benchmark Litigation, Benchmark Litigation Europe Awards.
- національні — «50 провідних юридичних фірм України», «Юридична премія», «PLS», «Лідери ринку», «Вибір клієнта», «Ukrainian Women in Law», «HR-бренд юридичної фірми».

Визнання у рейтингах компанія розміщує на власному вебсайті поряд з практиками та індустріями, у яких її було відзначено. Спочатку розміщує винагороди за результатами міжнародних рейтингів, а далі — національних.

Спонсорування заходів. Компанія Sayenko Kharenko фінансово підтримує усі юридичні хакатони, що сприяють розвитку інновацій на межі технологій та права, ком'юніті студентів-правників та ініціативи донорства крові. Зокрема, SK є постійним фінансовим партнером Kyiv Legal Hackers, Ліги студентів АПУ та щорічної акції з донорства крові від Американської торгової палати. Також компанія підтримує притулок «Сіріус» та фонд «Таблеточки». Це перегукується із позиціонуванням компанії, як інноваційної та говорить про те, що компанія цінує якісну освітню підготовку майбутніх правників, тварин та дітей.

Доброчинні заходи та кампанії. Серед найгучніших соціальних кампаній SK — квест-музей «Сила підпису», що в інтерактивному форматі розповідав українцям про важливість та історію підпису, який ті використовують щодня. Один з ключових меседжів проєкту — неможливо рухатися у майбутнє, не знаючи свого минулого. Також щороку компанія організовує літнє стажування SK Hard School для студентів-юристів з можливістю отримати практичний досвід та доєднатися до команди SK. Крім цього, компанія регулярно надає послуги pro

bono та пропагує на юридичних заходах розвиток корпоративно-соціальної відповідальності та формування цілей сталого розвитку.

Вебсайт. Сайт SK має зручну логістику, меню, пошук, інтерактивні кнопки та якісний дизайн взаємодії. На своєму вебсайті Sayenko Kharenko:

- розповідає ключові факти про компанію та принципи її роботи;
- ділиться визнаннями у міжнародних та юридичних рейтингах у хронологічному порядку;
- розповідає деталі про практики, які охоплює — керівники практики, ключові цифри практики, опис проєктів, у яких має досвід, перелік клієнтів практики, визнання, детальний опис останніх проєктів практики, публікації за темою практики та каталог експертів;
- ділиться інформацією про індустрії, з якими співпрацює — керівники економічного сектору, ключові досягнення у цифрах, опис досвіду, перелік клієнтів з обраної індустрії, Success Stories останніх проєктів, визнання, публікації за темою індустрії та каталог експертів;
- знайомить з командою від партнерів до молодших юристів за зручними фільтрами — за практикою, галузями, іменем;
- ділиться новинами, що стосуються ключових сфер, у яких працює SK;
- розповідає Success Stories з результатами робочих проєктів в цифрах та інформацією про клієнтів;
- ділиться публікаціями працівників у ЗМІ;
- проводить онлайн-екскурсію квест-музеєм «Сила підпису»;
- пропонує підписатися на розсилку від компанії;
- використовує онлайн-SMO (посилання на Facebook, LinkedIn, YouTube);
- розповідає про кар'єрні переваги, щорічне стажування та SK Hard Course;
- розміщує вакансії;
- публікує правові положення, що регулюють діяльність SK.

Соціальні мережі. Sayenko Kharenko комунікує із аудиторією у Facebook, LinkedIn, YouTube та Instagram.

За Facebook-сторінкою компанії стежать понад 6,6 тисяч підписників, а близько 6 тисяч — поставили вподобайки. У середньому дописи компанії збирають від 10 до 120 реакцій. Найкраще за кількістю реакцій аудиторія сприймає дописи з результатами соціальних ініціатив та анімаційними відео, вагомими успіхами компанії або її працівників, а найгірше — дописи з вакансіями без фото англійською мовою. Sayenko Kharenko у Facebook:

- Діляться досягненнями та перемогами компанії у рейтингах. Формат — анімаційне відео у фірмовому стилі з інфографікою, новина у форматі від третьої особи, лаконічний перелік досягнень у номінаціях, подяки та компліменти, посилання на повний матеріал на вебсайті.
- Запрошують на вебінари. Формат — запрошення на захід, анонс питань, які будуть обговорювати, цінність, спікери та посилання на реєстрацію.
- Діляться колонками та коментарями працівників у ЗМІ. Формат — коротка підводка-звернення до читача, щоб зацікавити, автори, матеріал на посилання на ЗМІ.
- Публікують вакансії. Формат — назва вакансії, ключові вимоги, пропозиція та call to action подати резюме.
- Розповідають про соціальні ініціативи. Формат — результати у цифрах, цінність, подяка та фотозвіт.
- Розповідають про партнерства, внутрішні новини компанії (підвищення, нових партнерів, визнання працівників у рейтингах, участь у ТРО та ЗСУ).
- Діляться книжковими рекомендаціями від працівників. Формат — тематичних хештег, коротка підводка до тематики книжки, ім'я працівника, що рекомендує та інформація про книжку.
- Вітають з міжнародними святами. Формат — анімаційне відео у фірмових кольорах та коротка підводка-вітання.

Компанія дотримується єдиного візуального стилю у публікаціях і використовує різні візуали для рубрик. загалом для дописів використовується: (1) пісочно-сірий фон, сірі та білі 2D-ілюстрації або інфографіки, логотип та напис, (2) впізнаваний фото-колаж із написом, що обов'язково включає назву компанії,

(3) синій шрифт на червоному фоні або червоний на синьому. Переглянути приклад оформлення візуальної сітки SK у Facebook можна на рис. 2.20.

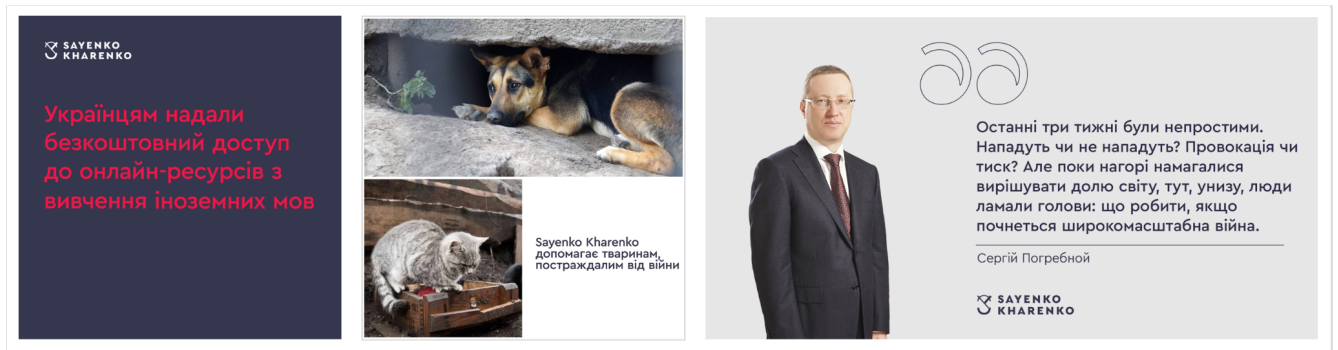


Рис. 2.20. Візуалізація дописів на Facebook-сторінці ЮФ Sayenko Kharenko.

LinkedIn-сторінка компанії має більше 5 тисяч підписників та повністю дублює контент з фейсбуку в англійському перекладі. Дописи набирають від 5 до 50 реакцій. Найкраще за кількістю реакцій та вподобайок аудиторія сприймає дописи про соціальні ініціативи та проєкти SK та перемоги в рейтингах, а найгірше — дописи з матеріалами працівників у ЗМІ.

На YouTube компанії підписано 249 користувачів. Загалом відео не структуровані, є відео українською, англійською та російською — до 2022 року. Серед ключових рубрик можна виділити такі:

- Вебінари від працівників компанії на теми законодавчих змін на їх впливу на бізнес.
- «Запитували? Відповідаємо» відповіді на найпоширеніші юридичні питання під час коронавірусу.
- Анімаційні відео-вітання зі святами та сезонами.
- Короткі анімаційні відео у фірмовому стилі про новини в компанії та досягнення в інфографіках.
- Вирізані коментарі юристів для телесюжетів.
- Відео виступів працівників на заходах.
- Запис екскурсії квест-музеєм «Сила підпису».
- Запрошення на стажування для студентів-правників.

У компанії є свій фірмовий стиль та обкладинки для відео, проте вони дуже різні, а деякі відео викладені без обкладинок взагалі. Помітно, що контент регулярно розміщують на YouTube, але не створюють спеціально для цього майданчика, а скоріше використовують, як архів для зберігання відео компанії. Найбільше переглядів у вітальних листівок та анімаційних інфографік про досягнення та перемоги компанії, які скоріш за все назбиралися не безпосередньо на ютубі, а через сторонні ресурси — інші соціальні медіа, email-розсилка, особиста розсилка тощо. Лідер за переглядами (1,1 тисяча) — сміливе і трохи дивакувате 1-хвилинне відео-запрошення для студентів-правників на стажування у компанію, де партнери SK метафорично демонструють себе майстрами, що допоможуть студентами стати «першими у юриспруденції». Не оцінюючи креативи, відео було зняте якісно і скоріш за все додатково промотувалося. Аутсайтери за реакціями та переглядами аудиторії — довгі відео-записи вебінарів та виступів працівників SK на юридичну тематику.

Instagram-сторінка компанії має 1,1 тисяч підписників та 520 дописів. Дописи публікують 4-5 разів на тиждень. Візуальна сітка оформлена не в одній стилістиці. Дописи із фотографіями без фірмових елементів та впізнаваної тональності в тексті можуть загубитися у стрічці на фоні іншого контенту. Контент переважно дублюється із Facebook, проте є дописи для розвитку корисних soft skills для юристів, рубрика про корисні звички працівників, знайомство з командою та контент про тімбілдинги SK. А дописи про професійні колонки працівників у ЗМІ та вебінари про вплив законодавчих змін на бізнес не публікують.

Найбільше реакцій у аудиторії викликають дописи про студентські заходи, муткорті та брейн-ринги, які підтримує компанія SK, а також про значні досягнення та життя компанії (донорство крові, рубрика «Книга юриста» тощо). Дописи із живими фото-звітами команди набирають більше вподобайок, ніж абстрактні ілюстрації та інфографіки. Найгірше аудиторія сприймає дописи із правовими порадами в інфографіках, серію дописів про квест-музей «Сила

підпису», вітання із міжнародними святами і результати соціальних ініціатив без живих фото.

PR. Експерти компанії публікують 1-2 рази на тиждень публікують колонки в авторитетних українських ЗМІ про правову оцінку актуальних новин/законодавчих змін: Економічна правда, Європейська правда, НВ.Бізнес, Ліга, Forbes, Фокус, Mind.ua, Гордон, Юридична практика, Юридична газета, Юрист та закон, MMR, Українська енергетика, Бізнес Цензор та інші галузеві видання.

Компанія організовує партнерські заходи про зміни у законодавстві та їх вплив із громадськими та бізнес-асоціаціями, компаніями великої четвірки, юридичними компаніями та іншим бізнесом. Зокрема, з ЕВА, АСС, Професійною асоціацією корпоративного управління, Kyiv School of Energy Policy, Українською водневою радою, PwC, Rabota.ua.

Також SK дарують клієнтам лімітовані подарунки у колаборації з українськими брендами. Наприклад, розробили хустинки у фірмових візерунках з дизайнерським брендом poustovit.

Email-розсилка. Компанія розсилає щотижневий newsletter з дайджестом останніх новин компанії у фірмовому стилі. Формат — заголовок новини та гіперпосилання на повний матеріал на вебсайті.

Як компанія відреагувала на повномасштабне вторгнення рф? Весь контент компанії набув воєнного контексту:

- Колонки та експертні матеріали юристів присвячені оновленням законодавства та впливу подій в країні на їхніх клієнтів.
- Вебінари та виступи працівників на заходах охоплюють політичні та юридичні зміни через війну.
- У соціальних мережах з'явилися нові рубрики, що присвячені корисним добіркам для українців під час війни та інформації для переселенців в Україні й за кордоном. Змінили обкладинку на фб.
- Усі соціальні ініціативи компанії та доброчинність спрямовані на допомогу Україні. Наприклад, команда SK запустила благодійний фонд «Дихай», де

донатить кошти від міжнародних партнерів та клієнтів на медикаменти, підтримку лікарень та постраждалих цивільних внаслідок війни. Також компанія надає pro bono консультації та долучилася до ініціативи 4refugees.info, що збирає на одному ресурсі всю ключову інформацію для українців, які вимушено перемістилися за кордон.

Комунікації Axon Partners — юридичних неформалів.

Axon Partners у 2016 році заснував юрист Дмитро Гадомський, який до цього встиг попрацювати у топових юридичних фірмах та одній з компаній великої четвірки. Одна з особливостей компанії — це її бутіковість або моноіндустрійність. Axon Partners сфокусована на юридичних послугах для IT-бізнесу і пропонує три ключових продукти:

- «юридичні послуги у шести IT-індустріях — розробка ПЗ, телекомунікації, геймінг, е-комерція, медіа та розваги і фінтех, що охоплюють 7 юридичних практик — корпоративне право та M&A, міжнародне оподаткування, інтелектуальна власність, розробка контрактів, представництво в суді та арбітражі, супровід інвестицій та захист персональних даних;
- інхауз-юриста, як сервіс — юрист закріплюється за компанією і тимчасово стає її працівником;
- юристів для стартапів — гнучкі умови співпраці для молодих технологічних компаній (безкоштовні консультації, послуги за бартером, ціну за послугу визначає стартап тощо)» [54].

На відміну від попередніх компаній Аксони пропонують різні формати співпраці та прозорі умови. Адже на своєму сайті вказують політику ціноутворення — погодинна ставка, яка формується перед початком роботи над проектом, бо юристи завчасно розраховують кількість робочих годин, які доведеться вкласти в проект. Крім цього, компанія пропонує тест-драйв співпраці, під час якого надає послуги клієнту за домовленістю протягом певного періоду часу на безоплатній основі.

Команда Axon Partners позиціонує себе найдивнішою юридичною фірмою. Тому на головній сторінці вебсайту декларує такий маніфест «Класичні юридичні

компанії за довгі роки створили високі стандарти якості послуг. А ще обросли беззмістовними ритуалами, стереотипами і забобонами. Все, що ми зробили, — лишили перше, і позбавились другого. Тепер технократи отримують класичний юридичний сервіс без неов'язкових юридичних атрибутів» [54].

Гасло компанії — перевертаємо уявлення про юридичні послуги. У комунікаційних проявах компанії помітні 2 стратегічні меседжі. Перший — не будь юристом, будь собою. Другий — *reimagining legal services* або свіжий погляд на юридичні послуги. Тобто, вони такі собі юристи-неформали.

Як Аксонівці виділяються на загальному юридичному фоні можна помітити на рис. 2.21. Дмитро Гадомський, керівник та партнер ЮФ Axon Partners єдиний, хто прийшов на захід у джинсах, кросівках та замість синього костюмного піджака вдягнув худі та кросівки.



Рис. 2.21. Скріншот онлайн-трансляції Форуму з просування юридичних послуг 2017 року.

Візуальна комунікація Axon Partners також виділяється на загальному юридичному фоні. Це можна помітити на рис. 2.22. Їхній логотип складається із дужок, які є елементом програмного коду, а частинка «partn=rs» так само відсилає нас до кодування і технологій. Сама назва «Ахон» має ще й наукове значення — це

«(грец. ἄξων — вісь), нейрит — відросток нервової клітини (нейрона), який генерує нервові імпульси і по якому вони поширюються в напрямку від тіла нейрона до іннервованих органів та інших нейронів» [56]. Компанія має три фірмових кольори: два базових — чорний та білий, один акцентний — червоний. «Нині чорний також сприймається як колір творчих, креативних людей. Білий – це колір чистоти, простоти. Позитивні значення червоного — доблесть, сила, влада, кохання і свято» [57]. Креативний чорний колір у своїй комунікації використовують Дія, Монобанк та Nike, простий білий — Apple та Tesla, а святковий червоний — Coca-Cola і Netflix.

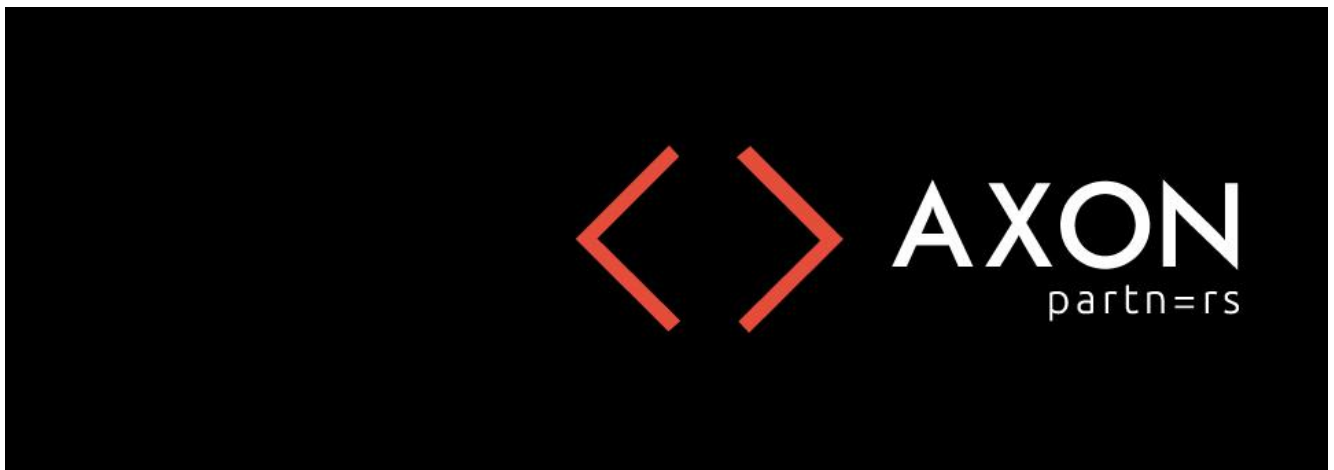


Рис. 2.22. Обкладинка фейсбук-сторінки Axon Partners

Серед клієнтів Axon Partners такі компанії, як Blablacar, TripMyDream, Forklog, Crypto Valley, Yalantis, Stanfy та інші. Тобто цільова аудиторія фірми — це креативна індустрія, а саме — великий, середній та малий IT-бізнес. Це CEO стартапів, які ще не мають юридичних відділів або штатних юристів — у малих стартапах, а також юристи-інхауси та керівники юридичних департаментів — у середніх та великих IT-компаніях та організаціях. Саме на них і направлені маркетингові комунікації Axon Partners.

Компанія формує взаємовідносини з клієнтами завдяки таким інструментам маркетингових комунікацій: міжнародні рейтинги, вебсайт, власне медіа «Спілка мертвих юристів», соціальні мережі (фейсбук, телеграм, твіттер, інстаграм, ютуб,

лінкдін, медіум), спонсорування заходів, зв'язки з громадськістю (публікації в ЗМІ, участь та організація заходів), розвиток лідерів думок серед команди.

Міжнародні рейтинги. Аксони з 2018 року публічно відмовилися брати участь у національних юридичних рейтингах, пояснюючи це відсутністю перевірки поданої інформації від ЮФ та прозорої і зрозумілої методології. У міжнародних рейтингах компанія регулярно бере участь і отримує визнання, які розміщує на вебсайті в розділі «Ачівки». Компанія щорічно подається на участь у таких міжнародних рейтингах: Legal 500, The Lawyer, Who's who in Law.

Вебсайт. На головній сторінці сайту Аксони діляться власним логунзом «Перевертаємо уявлення про юридичні послуги» та маніфестом, що транслює меседж, який ідентифікує їх, як юридичну фірму нового покоління, що взяла від старших попередників все найкраще, а найгірше — залишила у минулому. Там одразу є червона акцентна кнопка з call to action «Штурхнути нас» — написати листа із запитом на е-пошту. Структура та дизайн сторінок нагадує російський конструктор Tilda. Компанія на власному вебсайті:

- Розповідає про власні цінності — якість, відкритість до змін, аджайл. Транслює сучасність і близькість до технологічності та креативності, відділяється від фірм, які беруть проекти «на вчора».
- Пропонує юридичні послуги та різні формати співпраці.
- Розповідає про експертизу в індустріях та юридичних практиках.
- Озвучує ціннісні рамки взаємодії з клієнтами і справи, за які братися не буде — корупція, ухилення від податків та інше.
- Знайомить із клієнтами та партнерами, яких позиціонує «друзями».
- Ділиться «ачівками» (нагородами та визнаннями у міжнародних і національних рейтингах). Ачівки — ігровий сленг, що означає досягнення та трофеї.
- Знайомить ближче із цінностями команди та людьми-аксонівцями — зовнішні стратегічні радники та команда працівників. Команда на фото одягнена у стилі кежуал замість класичних костюмів та розміщення у

форматі від юристів до партнерів. Серед працівників є також іграшковий герой Керміт.

- Ведуть блог із статтями та юридичні теми у легкій і комічній формі. Проте, остання публікація у блозі була опублікована рік тому.
- Розміщують вакансії та збирають резюме.
- Пропонують зв'язатися за допомогою смс через спеціальну форму.
- Діляться контактами, адресами офісів та їх розташуванням на мапі.
- Використовує онлайн-SMO (посилання на Facebook, Telegram, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube).

Соціальні мережі. Компанія Axon Partners присутня у таких соціальних медіа: Facebook, Instagram, YouTube, Telegram, LinkedIn, Twitter, Medium.

За Facebook-сторінкою компанії стежить понад 8,7 тисяч підписників, а більше 8 тисяч вподобали сторінку. Візуально дописи оформлені в одній стилістиці і витримані в фірмових елементах та кольорах: чорний, білий та червоний. Це тематичні 2D-ілюстрації, афіші, фото, мінімалістичні написи на однотонному фоні. Розглянути приклад візуального оформлення дописів Axon Partners можна на рис. 2.23.

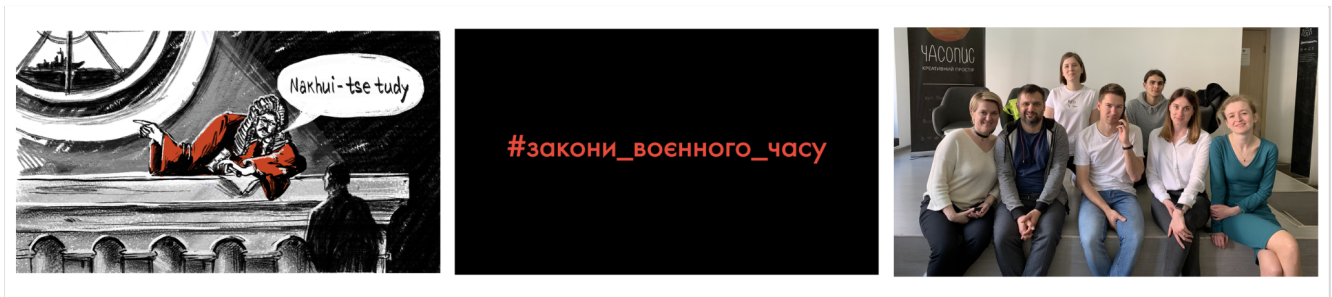


Рис. 2.23. Зображення з Facebook-сторінки Axon Partners

Компанія публікує по 2-3 дописи на Facebook щотижня. І ділиться там таким контентом:

- Юридичний аналіз та розбір гучних проєктів у сферах, які охоплюють Аксони. Зокрема, чому з обкладинки воєнного випуску Playboy зникло фото дівчини з собаками або чи можна для реклами у пошуковику

використовувати назви більш відомих конкурентів. Формат — тематична ілюстрація, підводка до основної теми у форматі сторітеллінгу та посилання на статтю у ЗМІ або блозі на Medium.

- Зміни у законодавстві та їх вплив на цільову аудиторію компанії. Формат — коротка підводка до теми, структурована тематична добірка ключових змін.
- Success stories або історія про цікавий проєкт, який в роботі у компанії. Формат — іронічна підводка, що привертає увагу до деталей проєкту та посилання на матеріал у ЗМІ або блозі на Medium.
- Інформація про формат роботи. Формат — тематична ілюстрація та звернення до аудиторії з розповіддю про рішення Аксонів або формат роботи.
- Знайомство з новими працівниками компанії. Формат — коротка розповідь із неологізмами та метафорами про нового дивного колегу та його фото.
- Вакансії. Формат — коротко про те, кого шукають і кого НЕ шукають з посиланням на деталі вакансії. Візуал — ілюстрація про загубленого працівника, який виділяється серед сірого натовпу під лупою.
- Реакції на гострі соціальні питання. Компанія підтримує близькі за цінностями ініціативи та комунікує про це на своїй сторінці. Зокрема, перевдягає логотип/аватарку у ЛГБТ-кольори або висловлює свою позицію щодо вчинків Шкарлета та наміри підтримати мітинг. Формат — метафорична ілюстрація у фірмових кольорах та звернення до аудиторії.

Facebook-дописи Аксонів у середньому набирають від 50 до 1000 реакцій.

Найкраще за кількістю реакцій аудиторія сприймає дописи зі сторітеллінгом про юридичні проєкти компанії, що мають соціальний ефект та аналіз гучних юридичних випадків. Найменше реакцій у дописів з вакансіями та анонсів заходів, де виступатимуть працівники Аксон. У компанії є свій впізнаваний tone of voice, який нагадує стиль спілкування засновника Дмитра Гадамського.

В Instagram за компанією стежить 1,2 тисячі читачів. Дописи публікують раз на місяць, а єдиної візуальної стилістики сітки не дотримуються. Зазвичай у їхній стрічці переважають дописи із живими фото робочих днів команди без конкретних

рубрик: жарти про новий корпоративний стиль із фоткою партнера у світері-килімі, хтось у офісі з намальованим лого компанії на носі, тімблдинги, результати рейтингів у метафоричних ілюстраціях, анонси та запрошення на заходи. Загалом в Instagram Аксонів можна підглядати за справжнім життям команди, пізнавати їхній офісний гумор та можливості приєднатися до них. Практично всі дописи добре сприймаються аудиторією, адже рівень залучення у кожного у середньому перевищує 10% аудиторії, що є хорошим показником. Є також stories highlights, де ведуть 3 рубрики: стажування, аксонівці та #шотакуаксон.

У YouTube на аксонівців підписано 410 користувачів. Головне відео «Давайте знайомитись. Ми — Axon Partners», що транслює творчість та нестандартність команди зібрало 2,3 тисячі переглядів. Відео на каналі структуровані за тематичними списками відтворення, а відео з різних списків мають власні фірмові обкладинки: legal tech, startups, fintech&blockchain — відеозаписи виступів на заходах, лекцій та мітапів; паралельний світ з Назаром Поливкою — юридичний YouTube-проект про регулювання криптовалют, легалайз з Назаром Поливкою — про регулювання стартапів та бізнесу в інших країнах, відповідно до/згідно з — інтерв'ю-проект з цікавими юридичними особистостями, Що? У бізнес — проект з лідерами думок про те, як влаштований креативний бізнес, антикризові вебінари — серія вебінарів про організацію команди на прикладі Axon Partners та інші. Тобто, на відміну від попередніх юридичних фірм, які використовували YouTube лише, як архів для заливання відео, Axon Partners створює контент спеціально для YouTube, співпрацює з лідерами думок і просуває його.

Axon Partners також має власний Telegram-канал «Кавоварка Аксон Партнерз», де публікує контент від імені офісної кавоварки, що спостерігає за ними. Канал відстежує 212 підписників, останній допис там був 31 січня. Загалом компанія публікує там: цікаві юридичні випадки у форматі сторітелінгу, ситуативні метафоричні історії про оновлення у законодавстві, переосмислення юридичного сленгу, підслухані діалоги команди та вакансії. Також висловлює

свою позицію щодо соціальних питань, але у форматі фірмових мемів або ілюстрованих коміксів. Крім каналу, є ще Telegram-чат (офіційна балачка Кавоварки) «Шо там у кавоварки?», де понад 50 учасників обговорюють новини та історії, що опубліковані на каналі. Загалом публікації виходять там не системно, а ситуативно. Аудиторія сприймає їх добре і розповсюджує телеграмом, адже перегляди та взаємодії із дописами перевищують кількість підписників у 3-5 разів.

У LinkedIn компанія має оформлений профіль з інформацією про себе, проте контент не публікує. Така ж ситуація із Twitter, де останній допис був у 2018 році. Раніше компанія там частково публікувала там адаптований контент з Facebook: короткі дописи до 3 речень англійською мовою та посилання на матеріали.

На Medium у компанії оформлений власний профіль із ключовою інформацією про компанію: у чому ми найкращі (практики та експертиза), чим ми інакші (принципи роботи та цінності), команда (профайл кожного працівника та можливість штурхнути е-поштою), посилання на вебсайт та call to action «Штурхнути нас». Крім профілю, компанія веде блог Axonomist, що має власну ілюстровану стилістику у фірмових кольорах. За блогом стежать 84 підписники, а серед публікацій — роздуми працівників компанії про зміни та різні явища у законодавстві та державі, розбір цікавих та гучних юридичних випадків, аналіз внутрішнього менеджменту та організації роботи Аксонів. Працівники Axon Partners також пишуть власні колонки на Медіум, які легко знайти за тематичними хештегами. Там вони вважаються авторами Axon Partners. Зазвичай контент з Medium команда просуває в інших соцмережах, де дає посилання на повний матеріал. Статті набирають по кілька тисяч переглядів, а коефіцієнт прочитання матеріалів до кінця перевищує 50%, що є високим показником.

Axon Partners не зупинилися на блогах у різних соціальних медіа і заснували власне — «Спілка мертвих юристів». Це колективне юридичне медіа про інсайти та інсайди професії, де є своя редакція із різних представників юридичної сфери, а будь-хто може стати автором цікавого матеріалу, що відповідає редакційній стилістиці. Там публікують аналітику міжнародного та українського юридичного ринку, є інтерактивний календар подій та вакансії для правників з пошуком за

зручними фільтрами. У медіа є власні соцмережі та Telegram-канал «Служба розшуку юристів», де не лише публікують вакансії, а й є можливість у коментарях висловити думку про роботодавця. Під час війни у медіа публікують історії юристів, які допомагають Україні у ТРО, госпітальєрах, фіксерах, ЗСУ або ж рятують тварин чи мають досвід життя в окупації. Зазвичай матеріали набирають від 500 до 7 тисяч переглядів. Ця кількість залежить від популярності автора та актуальності теми.

Спонсорування та добродійні заходи. Axon Partners є генеральним партнером Школи права та магістерської програми УКУ, а також постійно підтримує усі legal tech-заходи не лише фінансово, а й менторством та експертизою. Крім цього, до компанії може звернутися будь-який стартап, щоб отримати допомогу на pro bono основі. Іноді для цього виділяють окремі робочі дні, коли партнер компанії приймає представників стартапів у Unit.City або Часописі.

У соціальному портфоліо Аксонів є і ситуативні проекти. Наприклад, Telegram-бот, що готує «крипто анархістів» до обшуків створили після гучного обшуку криптовидання ForkLog. Також онлайн-гра «Хабаросафарі», де можна знищувати юристів-корупціонерів. Всі ці проекти транслюють технологічність та креативність Аксонів, а також етичність та якість у роботі. Також компанія просуває себе за рахунок гучних юридичних випадків і пропонує послуги pro bono для постраждалих. Так компанія взялася за захист блогера Geek Journal у спорі з телеканалом «1+1», захист архітектури «Квіти України» від забудовників, захист Юлії Сінкевич щодо конкурсу на голову Держкіно, захист Вавилон'13 від телеканалу «1+1».

PR. Крім власних майданчиків, Аксони розповідають про себе у ЗМІ та беруть участь у зовнішніх заходах. Зазвичай працівники компанії публікують аналіз гучних і цікавих юридичних випадків, діляться власним досвідом та коментують політичні й правові зміни в таких ЗМІ, як AIN, DOU, Vector, MC.Today, Lawyer Monthly, Posteat, Куншт, UBR. Найчастіше це IT-медіа та креативні ЗМІ. Офлайн заходи Аксони зазвичай організовують власні у

партнерстві з Unit.City та Часописом. Також беруть участь, як лектори та ментори у юридичних хакатонах та legaltech-конференціях.

Як компанія відреагувала на повномасштабне вторгнення рф? У перші дні війни компанія опублікувала на власних ресурсах позицію, що не співпрацювала і не буде надавати послуги російським клієнтам, а також замінила обкладинку на facebook на фірмову патріотичну ілюстрацію.

Крім цього, компанія розпочала надавати послуги pro bono war-tech стартапам, а весь контент фірми набув воєнного контексту. У соцмережах компанії з'явилися тематичні добірки із суттю ключових змін у законодавстві, ілюстрації із національним гумором, аналіз випадків, де українські компанії перемагають рф на юридичному полі та інших робочих кейсів під час війни у сферах, які охоплює Axon Partners.

Комунікації Legal Nodes — віртуального юрдепартаменту для стартапів.

Legal Nodes — це платформа з юридичними послугами за передплатою. Спочатку юридичний стартап працював у форматі маркетплейсу, який об'єднував юристів та клієнтів за запитом. Проте, вже у 2020 компанія змінила бізнес-модель і почала пропонувати пакет юридичних послуг онлайн для стартапів в усьому світі за підписку від 350 доларів за місяць. Адже виявилось, що проблема не у пошуці юриста або юридичного підрядника, а у витраті часу на зайву комунікацію та формальності. Ключові переваги та відмінності Legal Nodes від інших legal tech-проектів, бутікових та фул-сервісних юридичних фірм відображені на рис. 2.24. Стартап пропонує доступні та прозорі ціни, швидкий онбордінг та старт роботи над завданням, експертизу у всіх галузях та локальних юрисдикціях.

FEATURES	LEGAL NODES	LEGAL DOCS GENERATORS	BOUTIQUE LAW FIRMS	GLOBAL LAW FIRMS
TAILOR-MADE LEGAL SOLUTIONS	✓	✗	✓	✓
QUICK ONBOARDING & LAUNCH	✓	✓	✗	✗
MULTIPLE JURISDICTIONS	✓	✗	✗	✓
ALL AREAS OF LAW	✓	✓	✗	✓
AFFORDABLE PRICES	✓	✗	✓	✗

Рис. 2.24. Таблиця з перевагами стартапу Legal Nodes у порівнянні з аналогічними провайдерами юридичних послуг [55]

Legal Nodes пропонує споживачам 5 юридичних продуктів — спеціалізованих пакетів послуг. Крім цього, на відміну від стандартних юридичних ролей таких, як «партнер», «юридичний радник» та «юрист», Legal Nodes виділяє для клієнтів 4 види спеціалістів: корпоративний юрист, юридичний менеджер, спеціаліст із захисту даних, податковий радник.

Сервіс позиціонує себе, як «ваш віртуальний юридичний департамент». Адже підписник Legal Nodes по суті отримує онлайн юридичний відділ, що виконує його завдання. Крім цього, користувач зможе відстежувати всі статуси та етапи роботи над його проєктами за допомогою зручної канбан-дошки та часового трекеру. Гасло компанії — «Ми допомагаємо підприємцям подолати юридичні бар'єри, щоб легко вивести свій бізнес на ринки по всьому світу» [55].

«Назву Legal Nodes придумували в одному із закладів Подолу прямо на серветках. З англійської мови слово “Node” перекладається як “вузол”. Цей термін використовують для опису принципів роботи децентралізованих систем. Такі “ноди” взаємодіють один з одним за заздалегідь встановленими правилами, щоб підтримувати роботу всієї системи. Цей концепт засновники вирішили перенести на юридичний ринок. Бізнес, якому потрібна допомога юристів, може зайти на платформу і приєднати віртуального юриста (“юридичну ноду”). Він буде працювати над завданнями клієнта відповідно до правил системи» [58].

У візуальній комунікації Legal Nodes переважають м'які 3D-ілюстрації, що виглядають як об'ємні фігури з пластиліну. Також градієнтні переходи між світлими кольоровими відтінками та авторські мемоджі. Логотип компанії виконаний м'яким шрифтом із заокругленими кутами та градієнтом з двох кольорів: темно-смарагдовий та чорний. Відтінки зеленого є символом «свіжості, юності, дозволу, грошей, екологічності» [57]. Чорний колір говорить про креативність. Всі ці складові притаманні стартапам. Розглянути приклади візуальної комунікації можна на рис. 2.25. та 2.26.



Рис. 2.25. Айдентика юридичного стартапу Legal Nodes

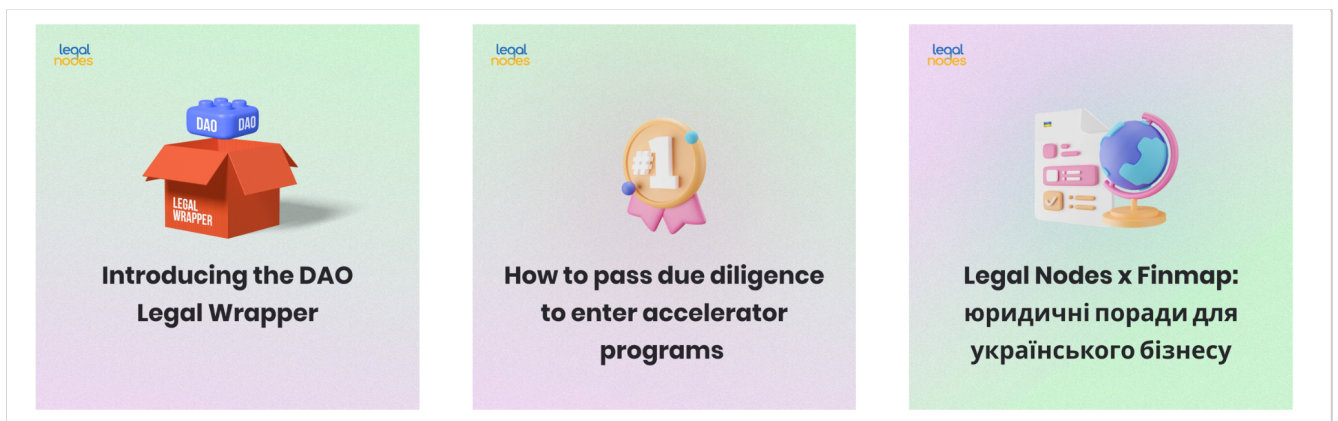


Рис. 2.26. Візуалізації дописів Legal Nodes у фейсбук

Серед клієнтів стартапу є Preply, Binary Star, Boosty Labs, SpatialChat, Finmap та ще понад 60 компаній. Зараз стартап сфокусований на ринку

Великобританії, тестує гіпотези та проходить акселерацію. Цільова аудиторія, на яку направлені маркетингові комунікації Legal Nodes — це засновники стартапів, інхауз-юристи (внутрішні юридичні консультанти) та операційні керівники ІТ-компаній (CEO, COO, CFO). Крім цього, Legal Nodes, як стартапу також важливо комунікаційно охопити потенційних інвесторів.

Екосистема маркетингових комунікацій Legal Nodes включає: вебсайт, соціальні медіа (фейсбук, лінкдін, інстаграм, ютуб, телеграм), зв'язки з громадськістю (публікації у ЗМІ, організація та участь у заходах), участь у технологічних преміях та розміщення на продуктових платформах з подальшим голосуванням користувачів (типу Product Hunt), реклама у digital тощо.

Вебсайт. Сайт компанії виглядає сучасно та нагадує вебсайти продуктових ІТ-компаній: приємні градієнти кольорів, 3D-ілюстрації, мокапи сервісу, мемоджі. На сайті Legal Nodes одразу пропонує call to action: виріши всі юридичні потреби для свого стартапу/агенції/вебпроєкту/ДАО — забронюй дзвінок-знайомство. Вебсайт у комунікації з користувачами розповідає не про себе, а про них і використовує особисті звернення: ваш, вашого, ви тощо. Для того, аби відвідувачі могли впізнати себе або свої потреби та замовити сервіс. Сайт доступний лише англійською мовою. На вебсайті команда:

- розповідає про продукти, їх географічне охоплення, дорожню карту юридичних продуктів та загальні етапи роботи над проєктом, додає відгуки про продукт та successful stories і пропонує забронювати дзвінок-знайомство;
- пояснює, як працює сервіс Legal Nodes;
- розповідає, для кого її сервіс та хто цільова аудиторія Legal Nodes;
- ділиться відгуками клієнтів сервісу з вказаними іменами, посадами та компаніями;
- розповідає про портфоліо вдалих проєктів;
- демонструє свої переваги у порівнянні з різними юридичними компаніями, legaltech-рішеннями;

- пропонує варіанти та вартість підписки та різні пакети юридичних послуг, а також віртуального юридичного менеджера;
- відповідає на найпоширеніші запитання;
- розповідає про себе у цифрах, знайомить із історією створення сервісу та командою засновників;
- знайомить із командою інвесторів;
- публікує логотипи клієнтів, які рекомендують сервіс;
- веде блог із матеріалами команди Legal Nodes, що охоплюють юридичні питання та рішення у сферах їхньої цільової аудиторії;
- пропонує підписатися на розсилку від компанії;
- має особистий кабінет для клієнта;
- у кожному розділі пропонує запланувати дзвінок-знайомство.

Соціальні медіа. Legal Nodes комунікує з аудиторією у Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter та Telegram.

За Facebook-сторінкою стартапу стежить 1,2 тисячі підписників, а 955 вподобали сторінку. На фейсбуці команда ділиться: новинами з просування стартапу на різних платформах та залученням інвестицій, юридичними порадами для стартапів та ІТ-компаній, анонсує вебіари, розповідає про себе та продукти, ділиться перемогами та репостить матеріали про Legal Nodes зі ЗМІ. Залучення аудиторії не високе: дописи набирають від 5 до 30 реакцій. Найменше реакцій у анонсів вебінарів, а найбільше — у новин про розвиток та успіхи стартапу з живими фото засновників. Дописи публікують 2-3 рази на тиждень, українською та англійською мовами.

В Instagram за сервісом стежать 325 читачів, а сітка візуально витримана в єдиній стилістиці. Контент в основному дублюється із фейсбук. Також є тематичні stories highlights, у яких закріплені дописи з короткою підводкою і є кнопки з посиланнями на повні матеріали. Найбільше реакцій набирають дописи про річні підсумки, а найменше — запрошення на вебіари та юридичні поради. Загалом залученість аудиторії низька: від 5 до 30 реакцій у дописів, як і на фейсбуці.

В LinkedIn стартап має близько 900 підписників, повністю заповнений профіль, кнопку для зв'язку. Публікації дублює з фейсбук, а також ділиться новинами про події в Україні англійською. Дописи збирають від 5 до 40 реакцій. Найбільше аудиторію чіпляють гучні новини від стартапу та події в Україні, найменше — анонси вебінарів та юридичні поради.

За YouTube-сторінкою Legal Nodes стежить 259 користувачів. Серед контенту: записи вебінарів — збирають до 100 переглядів, короткі відео з відповіддю на 1 популярне запитання — збирають до 1000 переглядів залежно від теми, короткі відео-звіти про важливі події Legal Nodes — до 300 переглядів, інтерв'ю та відео-коментарі засновників для ЗМІ — до 8000 переглядів залежно від популярності ЗМІ. Весь контент структурований за списками відтворення та має обкладинки, що оформлені в єдиному стилі.

У Twitter компанія дублює той самий контент, що й у фейсбук та інстаграм: не скорочує дописи, а публікує їх шматками, що не дуже зручно для користувачів і не підходить під формат мережі. Там за компанією стежить 191 підписник, а дописи мають низьку залученість серед аудиторії: від 1 до 5 реакцій.

Telegram-сторінка компанії присвячена продуктивній юриспруденції. Там за стартапом стежить 1,3 тисячі підписників. Контент частково дублюється з інших каналів без адаптації під формати, що популярні у Telegram. Найчастіше Legal Nodes анонсують там професійні вебінари, діляться юридичними порадами, розповідають про ключові перемоги стартапу. Дописи збирають від 600 до 1000 переглядів в залежності від актуальності теми.

Email-розсилка. На відміну від попередніх юридичних компаній, у своїй розсилці Legal Nodes ділиться корисними шаблонами та чек-листами, найкращими статтями з їхнього блогу та новинами про сервіс.

PR. Крім власних майданчиків Legal Nodes розповідає про себе у таких ЗМІ, як AIN, Forbes, НВ.Бізнес, dev.ua, Tech.Ukraine, ForkLog, Ліга.Tech, InVenture, Ukrainian Clusters та інших бізнес- і IT-медіа. Зазвичай вони роблять це у форматі пресрелізів про досягнення стартапу в цифрах та інвестиціях, а також у форматах інтерв'ю засновників. Також засновники розповідають про стартап на

різноманітних стартап краш-тестах, хакатонах, інноваційних конкурсах та дають інтерв'ю англомовним подкастам. Наприклад, Women in tech show. Крім цього, Legal Nodes розміщує інформацію про себе на різноманітних tech-платформах таких, як CrunchBase, Product Hunt, PitchBook, Український Фонд Стартапів.

Як компанія відреагувала на повномасштабне вторгнення рф? У перші дні війни вся команда почала волонтерити та спрямувала свої зусилля для боротьби з російським ворогом. Зокрема, комунікаційники почали контактувати з усіма міжнародними партнерами та венчурними фондами, щоб залучати фінансову та гуманітарну допомогу, висвітлювати ситуацію в Україні та прискорювати санкційні процеси. В той же час технологічна команда стартапу долучилася до IT-армії та займалася блокуванням російських ресурсів, що поширювали пропаганду. А юристи компанії відправляли запити міжнародним компаніям, аби ті відмовилися від співпраці з клієнтами із рф та зупинили там свій бізнес. Компанія почала ще більше акцентувати на своєму українському походжені, а також замінила аватарку в соцмережах на синьо-жовту. У соціальних медіа команди з'явився контент з воєнним контекстом: поради українським стартапам щодо виходу на міжнародні ринки, способи допомоги Україні, події в Україні. Проте, компанія продовжила ділитися звичними новинами про свій розвиток та просування та загальною корисною інформацією для стартапів.

Якщо підсумувати, то загалом українські юридичні компанії знають свою цільову аудиторію, мають чітке позиціонування та використовують омніканальні комунікації. Кожна з проаналізованих компаній активно використовує такі інструменти, як добродійні заходи та спонсорування. Юридичні фірми проактивно відреагували на російське вторгнення і проявили свої цінності. Проте, не у кожної з компаній проекти соціальної відповідальності співвідносяться з діяльністю. Також ще варто працювати над адаптацією контенту під вимоги різних комунікаційних майданчиків.

Висновки до Розділу II

Протягом останніх 5 років кількість відкритих юридичних компаній щороку збільшується, а показник закриттів — зменшується. Загалом на українському юридичному ринку послуги надають більше 35 тисяч компаній та ФОПів. Наприкінці 2021 року загальний дохід усього юридичного ринку сягнув приблизно 28 млрд гривень, а сукупний дохід 50 провідних ЮФ досяг майже 7 млрд гривень. Це найвищі показники за останні 5 років. Це означає, що юридичний ринок активно відновлюється після кризи та пандемії і розвивається.

Юридичні компанії можна класифікувати за різними критеріями і виділити: фул-сервісні, бутіккові, вітчизняні, міжнародні національного походження, міжнародні іноземного походження, консалтингові та аудиторські.

Найбільше прибутку протягом років юридичному бізнесу приносять клієнти з таких банківського сектору, сільського господарства, енергетики, ІТ та FMCG. Стабільно зростає частка прибутку від клієнтів з ІТ. Також після війни можна передбачити зростання проєктів у сфері будівництва і нерухомості та виходу на міжнародні ринки. Серед найвигідніших практик за результатами досліджень: судова, корпоративна, кримінальна/WCC, податкове право та міжнародний арбітраж. Щороку зростає популярність і прибутковість корпоративної та кримінальної практик, а також міжнародний арбітраж.

Вартість юридичних послуг щороку зростає. Клієнти заплатять за одну й ту саму послугу майже втричі більше, якщо звернуться до міжнародних та великих вітчизняних юрфірм замість невеличких або регіональних. Саме через невимірюваність та відсутність сталого ціноутворення юридичних послуг, комунікації потрібні не лише для того, аби популяризувати юридичну фірму та підвищити її впізнаваність, а й для того, щоб створити додаткову цінність для клієнтів.

Разом із вартістю послуг зростає й рівень конкуренції. Адже випускники юридичних вузів переважно вибирають роботу в юридичній компанії, власну юридичну або адвокатську практику або ж бажають стати партнером й відкрити власну юридичну компанію. Попри це, протягом останніх 5-10 років перелік компаній-лідерів юридичного ринку не значно змінився. Такі компанії, як Asters,

Sayenko Kharenko, Ілляшев та партнери, Aequo, Equity, GoLaw, Baker Mckenzie, Arzinger, Avellum та Integrates.

Одна з ключових тенденцій юридичного ринку, що почала формуватися після пандемії та повномасштабного вторгнення — формат віртуальних офісів та юридичний сервіс без прив’язки до місцезнаходження задля безпеки клієнтів та співробітників.

За результатами аналізу маркетингових комунікацій 4 юридичних компаній, що засновані у різні десятиріччя можна виділити певні закономірності та відмінності, які відображені у таблиці 2.1.

<i>Комунікаційні інструменти</i>	Asters	Sayenko Kharenko	Axon Partners	Legal Nodes
Участь у рейтингах юридичних компаній	Беруть участь у всіх міжнародних та національних рейтингах, що досліджують ринок юридичних послуг.		Беруть участь лише в міжнародних рейтингах.	Беруть участь у міжнародних технологічних преміях.
Спонсорування заходів	Підтримують мистецтво, правову освіту та заходи, спрямовані на допомогу дітям.	Підтримують розвиток інновацій на межі технологій та права, ком’юніті студентів-правників та ініціативи	Підтримують стартапи, legal tech-заходи та освіту студентів-правників.	Не спонсорують заходи

		донорства крові.		
Доброчинні заходи	Проекти спрямовані на розвиток мистецтва і культури, якісної правової освіти та здоров'я й боротьби з хворобами.	Надають про bono консультації, пропагують соціально-від повідальний підхід до юридичного бізнесу, організують соціальні заходи, безпосередньо пов'язані з їх діяльністю.	Надають про bono консультації для стартапів. Інформаційно та юридично стають на захист постраждалих від несправедлив ості. Запускають комунікаційні кампанії проти корупції та подвійних стандартів.	Під час повномасштаб ної війни спрямували всі експертні та комунікаційні ресурси на боротьбу з росією на юридичному та інформаційно му фронтах.
Вебсайт	Велика контент-енцик лопедія про компанію.	Інформація сегментована під індустрії клієнтів та важлива для прийняття рішень щодо співпраці.	Чітко окреслені потрети потенційних клієнтів та потреб, з якими експертно	Вебсайт є платформою, на якій доступні юридичні послуги доступні онлайн за

		Зручна логістика на сайті.	допомагають. Прозоре ціноутворення та формати співпраці. Пропозиція тест-драйву послуг.	підпискою. Крім цього, там є інформація про засновників, фіксовані ціни та формати співпраці, корисний блог.
Соціальні медіа	Присутні у Facebook, LinkedIn та YouTube. Контент дублюється без адаптації до формату соціального медіа, а YouTube використовується, як архів усіх відео компанії.	Присутні у Facebook, LinkedIn, YouTube та Instagram. Контент омніканальний, частково дублюється з мінімальною адаптацією до формату різних соціальних медіа.	Присутні у Facebook, Instagram, YouTube, Telegram, LinkedIn, Twitter, Medium. Мають власне медіа, що об'єднує ринок юридичних послуг. Контент адаптується під формати різних соціальних	Присутні у Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter та Telegram. Контент омніканальний та дублюється усюди без додаткової адаптації під формат та аудиторію медіа.

			медіа.	
PR	Постійна присутність в авторитетних українських, юридичних та галузевих ЗМІ. Точкові експертні коментарі для TV. Участь у онлайн та офлайн заходах юридичних спільнот.	Постійна присутність в авторитетних українських, юридичних та галузевих ЗМІ. Партнерські заходи із громадськими та бізнес-асоціаціями, компаніями великої четвірки, юридичними компаніями та іншим бізнесом.	Постійна присутність в IT-медіа та креативних ЗМІ. Офлайн заходи у партнерстві з Unit.City та Часописом. Виступи та менторство у юридичних хакатонах та legaltech-конференціях.	Присутність на різноманітних tech-платформах, у бізнес- і IT-медіа для висвітлення важливих подій в стартапі. Участь у стартап краш-тестах, хакатонах, інноваційних конкурсах. Інтерв'ю англомовним подкастам.
email-розсилка	Дайджест ключових новин з посиланнями на вебсайт.	Дайджест останніх новин компанії з посиланнями на вебсайт.	Несистемна розсилка з ситуативним контентом.	Корисні шаблони та чек-листи, найкращі статті та новини про сервіс.

Таблиця 2.1. Висновки автора щодо маркетингових комунікації юридичних компаній Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners, Legal Nodes.

На основі таблиці 2.1. можна зробити такі висновки:

- Найпопулярнішими інструментами для маркетингових комунікацій є участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, PR (публікації в онлайн-ЗМІ та організація/участь у заходах), вебсайт та соціальні медіа, email-розсилки, спонсорування та доброчинні заходи.
- Великі фул-сервісні компанії (Asters, Sayenko Kharenko) переважно публікуються у профільних юридичних ЗМІ, адже їхня цільова аудиторія — великий бізнес, який має власний юридичний департамент. Проте, юридичні департаменти не можуть охопити всіх правових практик і періодично звертаються до зовнішніх юридичних радників. Тому, яким би абсурдом не здавалося на перший погляд те, що юристи пишуть матеріали, беруть участь у рейтингах та відвідують заходи «юристів для юристів», — у цьому є раціональне зерно. Адже, найчастіше клієнтами юристів є самі ж юристи, а за словами шеф-редактора видання «Юридична практика» система рекомендацій працює таким чином: спочатку юриста рекомендує знайомий, а потім у іншого юриста уточнюють думку про рекомендованого.
- Комунікації ЮФ переважно омніканальні. Наприклад, один і той самий матеріал може бути озвучений на заході, використаний в експертній колонці в ЗМІ, колонка розміщена на вебсайті, коротка підводка з посиланням на колонку в усіх соціальних мережах. Це досить зрозуміле рішення, адже аудиторія живе в інформаційно перенасиченому середовищі і може не звернути увагу на те, що побачила/почула лише один раз. Проте, помітно, що деякі компанії не адаптують матеріали під різні соціальні майданчики або ж публікують дописи кількома мовами на одному майданчику, через що втрачають увагу значної кількості аудиторії.
- Провідні юридичні компанії є соціально відповідальними. Кожна з проаналізованих ЮФ відреагувала на повномасштабне вторгнення, а також регулярно спонсорує соціально-корисні та освітні заходи і займається доброчинністю. Один із найрозповсюдженіших варіантів КСО в юридичній

сфері — послуги pro bono. Один із найвдалиших прикладів використання цього інструменту маркетингових комунікацій у Axon Partners. Адже всі їхні соціальні кампанії та pro bono ініціативи відповідають і гармонійно доповнюють позиціонування та моногалузовість фірми.

- Юридичні компанії діляться зі споживачами експертизою, а не інформацією про власні продукти та послуги. У ЗМІ, на заходах, в соціальних медіа та на вебсайті контент компанії переважно несе інформаційну та експертну цінність для аудиторії, пояснює речі, які зрозумілі лише юристам: як законодавчі та політичні зміни вплинуть на громадян та бізнес, оцінки гучних юридичних ситуацій тощо.
- У компаній зазвичай формальна тональність, а матеріали на власних ресурсах подаються, як від третьої особи. Така комунікаційна поведінка притаманна державним установам, аби ЗМІ могли просто скопіювати матеріал і розмістити в себе. Проте, на мою думку, коли так комунікує юридична компанія, то вона штучну віддаляється від своїх читачів-споживачів, наче вони контактують не безпосередньо з брендом, а з посередниками бренду — пресофісом, маркетинг-командою, SMM-менеджером. Єдина компанія серед проаналізованих, що має свій впізнаваний tone of voice та комунікує від першого обличчя — Axon Partners. І аудиторія це сприймає добре, адже саме у цієї компанії найбільша кількість підписників та найвищий рівень залученості аудиторії. Найпростіший тест, що дозволяє перевірити, чи впізнаваний у компанії стиль комунікації — це закрити рукою логотип з назвою сторінки і запитати себе «Чи впізнав би я у стрічці, що це контент саме цієї фірми, якби не бачив жодного логотипу» — 3 з 4 проаналізованих компаній цей тест не пройшли.
- Компанії публікують контент у галузевих ЗМІ, які ймовірно читають їхні клієнти та потенційні споживачі.
- Кожна з компаній має вебсайт та завжди знайомить там зі своєю командою, розповідає про експертизу, успішно реалізовані юридичні проєкти,

географію та юрисдикції, що охоплює, ділиться результатами рейтингів і розміщує логотипи клієнтів, що готові її порекомендувати. Вебсайти також використовують, щоб познайомити із цінностями та особливостями компанії і для залучення нових працівників.

Також можна виділити кілька відмінних особливостей:

- Не всі компанії мають власні медіа та збирають зворотний зв'язок у аудиторії. Лише Axon Partners створили не лише інформаційні ресурси, а й повноцінні майданчики для взаємодії з аудиторією, де кожен може стати автором/співавтором контенту.
- Переважна більшість компаній не публікують інформацію про цінову політику на власних ресурсах. Лише юридичний стартап Legal Nodes одразу пропонує фіксовану вартість та прозоро пояснює, що пропонує споживачам і за які гроші. Також Axon Partners розповідає на власному вебсайті, яким чином відбувається ціноутворення у компанії.
- Зазвичай юридичні компанії не розповідають про формати співпраці зі споживачами. Щоб дізнатися цю інформацію, потрібно безпосередньо сконтактуватися та поспілкуватися з представниками фірми. Проте, Legal Nodes пояснює, як відбуватиметься взаємодія з віртуальним юридичним департаментом, а Axon Partners взагалі пропонує безоплатний тест-драйв власного сервісу.

Загалом можна зробити висновок, що юридичні компанії цілком усвідомлюють важливість маркетингових комунікацій, мають власне зрозуміле позиціонування, брендинг та інтегрують його у власні комунікаційні прояви та точкову взаємодію з клієнтами. Проте, мають свої особливості. Серед позитивних тенденцій можна виділити розвинену соціальну відповідальність та переважання контенту, що несе цінність для споживачів в першу чергу, а ніж для самої компанії.

Розділ III. Світові тенденції маркетингових комунікацій та можливість їх впровадження в українських юридичних компаніях

3.1. Огляд останніх тенденцій маркетингових комунікацій в світі

Щоб зрозуміти, як удосконалити комунікації українських юридичних фірм, можна проаналізувати основні глобальні тенденції маркетингових комунікацій. Іноді кращі світові практики або досвід з інших сфер можна адаптувати під потрібну та знайти нове цікаве рішення для бізнесу. Наприклад, компанія «Планета кіно» так запозичила та адаптувала рішення із retail-сфери — замінила типові бари з чергами за попкорном і напоями перед сенсами на кіносупермаркети.

За результатами дослідження медіаагенції DENTSU у 2022 році з'являться/продовжаться три мегатренди:

- Пролонгація пандемії. Коронавірус назавжди змінив світові реалії, пришвидшив розвиток технологій та зробив людей більш гнучкими. Ключові тренди, що залишаться та розвиватимуться: (1) омніканальність — адаптація бізнес-моделей до офлайн- та онлайн- майданчиків, зокрема, супермаркети запускають онлайн-маркети з доставкою, а кінопрем'єри відбуваються паралельно, як у кінотеатрах, так і на стрімінгових платформах; (2) розвиток нових способів купівлі — сервіси із швидкої доставки речей додому, функціонал для купівлі у соцмережах, купівля під час прямих ефірів у додатках, можливість придбати будь-який онлайн об'єкт на екрані TV та YouTube (глядачу сподобалася люстра з фільму, а після натискання на неї штучний інтелект розпізнає її і пропонує посилання, де можна її придбати); (3) віртуальна реальність — VR-технології розвиваються і знаходять нові прояви, як частина омніканальності брендів, а у Facebook зараз понад 10 тисяч співробітників працюють над проєктами, пов'язаними з метавсесвітом; (4) безпечний дефіцит — формат Clubhouse, де розмови можна послухати лише у прямому ефірі без подальшого запису, а

також випуск колекційних NFT та унікальних цифрових продуктів, які не можна незаконно скопіювати чи поширити; (5) гнучкість — популярність фріланс-платформ, гібридних форматів роботи та глобалізація бізнесу зі стиранням меж у вигляді адреси, населеного пункту чи країни.

- Соціальна відповідальність брендів. Комунікація компаній стає більш людянішою та турботливою, а бізнес формує цілі сталого розвитку і не може бути «поза» або «осторонь» гостро-соціальних проблем. Відстежується 2 тренди: (1) The Responsible Rebuild — компанії перебудовують власну діяльність та виробництво таким чином, щоб зробити світ кращим і не шкодити планеті, дати нове життя старим речам (2) Sustainable Marketing — компанії спрямовують маркетингові бюджети на підтримку ініціатив, які для них важливі.
- Ідентифікація. У цифровому середовищі популярною є авторизація користувачів через email та пароль, якими легко поділитися з будь-ким. Тому зараз просуваються інші шляхи авторизації — відбиток пальця, Face ID, Mobile ID та інші. DENTSU виділяє тут 3 ключові тренди: (1) кінець анонімності — посилення тиску на автентифікацію, вхід і оплату, (2) поява нових технологій, що замінюють рекламодавцям нинішні cookie, (3) обмін цінностями — компанії проситимуть дані користувачів в обмін на певну цінність [60].

Компанія Deloitte провела дослідження глобальних маркетингових тенденцій та виділила 7 ключових трендів, що розвиватимуться у 2022 році, які розділила на 3 напрями:

- Людиноцентричність. Організації беруть на себе соціально-важливі зобов'язання, що виходять за межі комерції. Бренди стають більш інклюзивними, вибирають справжність та різність замість ідеальних образів.
- Інфраструктура даних. Практика збору даних у форматі cookie відходить у минуле, а бренди працюють над новими стратегіями зі збору даних про

користувачів. Це не лише про перехід до первинних даних, а й про баланс між користю та безпекою.

- Досвід. Бренди працюють над формуванням гібридного (онлайн та офлайн) досвіду для комфорту споживачів. Також одним із пріоритетів стає підвищення клієнтського досвіду завдяки штучному інтелекту [61].

За результатами дослідження Trendwatching у 2022 році продовжать розвиватися та з'являться 15 мегатрендів:

1. Споживачі шукають нові шляхи для самовдосконалення та оздоровлення, а здоров'я виходить за межі спорту та харчування.
2. Бренди сегментують споживачів не за демографією, а за цінностями, переконаннями і пристрастями.
3. Споживачі підтримуватимуть ті бренди, які змінюють соціум на краще і створюють таку можливість для споживачів.
4. Бренди пропонують товари та послуги, що підкреслюють унікальність споживача.
5. Бренди сфокусовані на тому, щоб дарувати людям позитивні емоції та почуття свободи.
6. Споживачі вибирають бренди, які їх підтримують та створюють відчуття причетності і зв'язку.
7. Споживачі вибирають бренди, які дають їм відчуття безпеки та стійкості.
8. Баланс між комфортом та користю.
9. Споживачі цінують локальні бренди, що роблять світ більш стійким та справедливим.
10. Стають популярнішими безконтактні рішення завдяки штучному інтелекту та роботизації, а нова хвиля автоматизації розширює клієнтський досвід.
11. Молоде покоління прагне творити, отримувати задоволення від роботи і відчувати, що їх праця робить світ кращим.
12. Споживачі експериментують з новими ролями та способами цифрового заробітку і прагнуть ставати лідерами думок.

13. Внутрішні процеси та культура організацій стають частиною зовнішнього бренду.
14. Метавсесвіт та доповнена цифрова реальність.
15. Споживачі вибирають продукцію, що зменшить їхній вплив на навколишнє середовище та наблизить до природи [62].

Натомість платформа для керування соціальними мережами Hootsuite провела власне дослідження та виокремила 5 трендів у соціальних медіа, які будуть розвиватися у 2022 році на думку понад 18 тисяч опитаних маркетологів. Серед трендів:

1. Бренди створюють ком'юніті та спільноти навколо себе для спілкування споживачів за інтересами, підтримують творців контенту і спілкуються зі створеними спільнотами.
2. За рік маркетологи збільшили інвестиції у Snapchat на 1200%, TikTok — 700%, а Pinterest — 140%, бо вважають, що ефективність їх використання для бізнес-цілей зросла, натомість Facebook, Instagram та LinkedIn — падає, хоча все ще й зберігає лідерські позиції за впливовістю на споживачів.
3. Кількість маркетологів, які вважають інвестиції у SMM рентабельними та вимірюваними зростає щороку.
4. За перші 3 місяці пандемії розвиток е-комерції пришвидшився у розвитку на 10 років, зараз же набуває обертів соціальна комерція, що згодом може стати ключовим майданчиком для купівлі-продажу.
5. SMM-менеджери тепер відповідатимуть ще й за управління спільнотою та за обслуговування клієнтів, а соціальна підтримка споживачів збільшує кількість клієнтів, спонукає до нових покупок та підвищує впізнаваність [63].

Британська агенція Ogilvy провела дослідження трендів Influence-маркетингу і визначила, які дії мають робити компанії у 2022 році, щоб взаємодія з лідерами думок принесла їм якнайбільше вигоди. За результатами агенція виділила сім ключових тенденцій:

1. З активним розвитком TikTok організації стають проактивними і спонтанними, укладають контракти з TikTok-інфлюенсерами, які добре розуміють їхній бренд та продукти і легко впроваджують їх у швидкоплинні тренди; кожен, хто любить бренд, може стати його інфлюенсером, а цікавість контенту набуває більшого значення, ніж кількість підписників.
2. Люди будуть підтримувати фінансово лише ті бренди, що мають позитивний вплив та діють, щоб покращити навколишнє середовище і роблять це автентично, довготривало та актуально; комунікація викликатиме більше довіри, якщо звучатиме від бренда через когось, хто відданий меті/проблемі, яка турбує організацію.
3. Бренди мають постійно доводити, що підтримують рівні права для всіх, різноманітність та інклюзивність, а чим різноманітніші лідери думок говорять про бренд, тим більше довіри він викликає у споживачів.
4. Споживачі хочуть купувати не тільки продукт, а й досвід.
5. 83% людей, що здійснюють купівлю від імені організації приймають бізнес-рішення на основі онлайн-контенту та соціальних медіа; B2B-споживачі довіряють авторитетним лідерам думок з високою експертністю, яку якнайкраще можна розкрити через формат подкастів або аудіо — такі лідери думок можуть формуватися із співробітників самої компанії.
6. Розвиток метавсесвіту — перехід від споживання контенту до того, щоб знаходитися в центрі цього контенту, тобто замість пасивного спостереження аудиторії переходить до прямої взаємодії; замість того, щоб транслювати у прямому ефірі те, що відбувається в реальності, бренди будуть давати споживачам ще й цифровий досвід; лідерам думок вже не достатньо просто рекомендувати бренд, а потрібно ще створювати і проживати спільно зі споживачами новий досвід.
7. Інфлюенс-маркетинг є ключовим і найбільш рентабельним інструментом маркетингових комунікацій, якщо працює системно й у комплексі з іншими;

інтеграція лідерів думок у комунікаційні кампанії може збільшити рентабельність інвестицій в маркетинг від 50% до 85% [64].

Світова дослідницька платформа Trend Hunter визначила ключові тенденції маркетингу та менеджменту у 2022 році. За результатами їхнього дослідження збережуться та продовжать розвиватися такі 11 трендів:

1. Споживачі шукатимуть бренди, які будуть допомагати їм оволодяти стресів, повернутися до «нормального» життя та піклуватися за своїм здоров'ям.
2. Споживачі стають більш екологічно свідомими і очікують, що бренди будуть їм допомагати в цьому, а також впроваджувати безвідходне виробництво.
3. Компанії трансформують офісні ритуали в віддалений цифровий формат, щоб зберегти залученість команди.
4. Бренди адаптують маркетингові комунікації до потреб та вимог покоління Z, які є різноманітними, інклюзивними, еко-свідомими та цифровими.
5. Бренди створюють віртуальні ігрові кімнати для продажу продукції та додаткової взаємодії із споживачами у цифровому просторі.
6. Споживачі покоління X та бумери зацікавлені в доставці автентичних спеціалізованих бакалійних товарів додому; тобто загалом у споживачів росте інтерес до автентичних товарів та послуг.
7. Зростає популярність сервіс доставки їжі з ресторанів без комісії, щоб підтримати заклади харчування під час пандемії та спростити доступ споживачів до продукції, а споживачі підтримують компанії, які допомагають іншим перемогти пандемію.
8. Після пандемії пріоритети споживачів змінилися, вони прагнуть до більшого зв'язку з природою та вибирають відпочинок на свіжому повітрі.
9. Споживачі уникають гігантських багатонаціональних корпорацій та підтримують локальний бізнес у своєму регіоні, а можливість забронювати столик, придбати будь-яку річ або замовити обід — доступна онлайн.
10. Люди вибирають бренди, що турбуються про їхню безпеку у постковідній реальності.

11. Бренди, орієнтовані на B2B-сегмент підтримують нові підприємства та стартапи, що розвиваються під час коронавірусу [65].

SMM-платформа Falcon.io також провела дослідження тенденцій цифрового маркетингу 2022 року і виділила такі ключові тренди, які не мають ігнорувати маркетологи:

1. Ностальгія за доковідним минулим та олдскул.
2. Все більше брендів усвідомлюють важливість контенту, який про них створюють споживачі та стимулюють їх.
3. Гібридне майбутнє — все матиме офлайн і онлайн складові.
4. Соціальна комерція стає частиною е-комерції та активно розвивається, а одним із ключових факторів у цьому стане інфлюенс-маркетинг.
5. У соціальних медіа стають дедалі популярнішими нішеві спільноти, де люди об'єднуються за спільними інтересами/цінностями, а споживачі мігруватимуть до таких спільнот і створюватимуть субкультури.
6. Набуває популярності мікроконтент, адаптований для смартфонів у форматі TikTok.
7. Маркетингові комунікації мають розуміти та охоплювати аудиторії усіх поколінь.
8. Вибагливість споживачів росте, а соціальні медіа стають майданчиком для миттєвого та оперативного обслуговування клієнтів.
9. Набуває популярності формат аудіо комунікації, який соціальні медіа почали підхоплювати після Clubhouse і копіювати на своїх майданчиках.
10. Інклюзивність та доступність — головні напрямки для розвитку брендів, що з кожним роком ставатимуть більш важливими [66].

Також експертка з SEO-оптимізації Ксенія Демченко поділилася власним баченням трендів 2022 року, до яких варто готуватися: «До кінця 2022 року голосові асистенти з'являться більше ніж у половині американських домогосподарств. “Голосові” запити зазвичай довші за текстові, можуть містити сленгові фрази й звернення до пошуку від першої особи. Варто враховувати це під час планування контенту: створювати відповідні FAQ-розділи й не забувати про метадані та

мікророзмітку. Міжнародна контент-платформа Depositphotos випустила щорічний прогноз креативних трендів на 2022 рік. Проєкт цього річ отримав назву “Креативні тренди 2022: поєднання майбутнього та минулого”. Згідно з ним основним напрямом креативу стане метавсесвіт і повне імерсивне занурення. Досягати інтерактивності, що якнайбільше схожа на реальність, допомагатимуть розробки у сфері AR та VR і моушн-графіка» [67].

Співзасновник комунікаційної агенції Gres Todorchuk Олександр Тодорчук виділив сім посткарантинних трендів:

1. «Бажання персональної безпеки без власної активної дії. Люди захочуть отримувати додатковий захист усюди. Умовно, якщо бренд одягу розробить футболки з тканини, до якої не чіпляються бактерії, люди їх розкуплять.
2. Психічне здоров'я людей і пов'язані із цим послуги. Українське суспільство психологічно травмоване. Лише за останні 16 років ми пережили дві революції, війну та пандемію. Нам усім дуже потрібна підтримка, і навіть ковдра в кінотеатрі як вияв турботи — це дуже важливий бонус для аудиторії.
3. Локальність замість глобалізації. Раніше в тренді було об'єднання всього світу. Неважливо, де ти живеш, адже завтра житимеш на Балі, а післязавтра — в Парижі. Карантин закрив кордони і цим нагадав нам, що варто більше дивитись на місцевий бізнес, місцеві служби доставки. Бренди обговорюють децентралізацію виробництва.
4. Соціальне дистанціювання, що призводить до сегрегації. Кажуть, що карантин і пандемія вбивають демократію. Насправді, ми стали відірваними від соціуму, і це призвело до розколу суспільства. Більшість брендів бере за ядро аудиторії людину середнього статку, мешканця великого міста і просто не враховує болів людей з маленьких міст. Зачинившись удома, ми стали як ніколи відірвані від світу та реальності.
5. Більш свідоме споживання діджиталу. Насправді тут два тренди: 1) діджитал зайняв усі ніші. Навіть те, що раніше ми не могли робити в

онлайні, тепер робимо; 2) дружити з людьми, яких ми ніколи не бачили. Діджитал має стати інструментом для розв'язання життєвих ситуацій, але не повинен замінювати життя.

6. Запит на позитивні емоції після емоційного вигорання. Наприклад, сфера туризму зараз дуже обмежена, але люди хочуть емоцій. У такому разі їх зацікавить локальний туризм, що викликає емоції. Те саме стосується й культурної сфери.
7. Віртуальні ознаки статусу. У звичайному житті ми маємо ознаки статусу: машина, одяг, телефон, комп'ютер. Але коли ми працюємо з дому і спілкуємося в ZOOM, ніхто не бачить, з якого комп'ютера ми заходимо та у що одягнені. У суспільства скоро з'явиться запит на віртуальні ознаки статусу — примітивною версією цього були колись зірочки Вконтакті» [68].

Засновниця та директорка Інституту Когнітивного Моделювання Світлана Павелецька вважає, що у 2022 варто очікувати продовження таких тенденцій у комунікаціях:

1. «Час кастомізації. Люди втомилися від нестабільності, небезпеки, невизначеності майбутнього та життя в страху, тому очікують від брендів персоніфікації та особистого спілкування. Бренди, що даруватимуть відчуття спокою та стабільності, отримають прихильність аудиторії.
2. Ретро та ностальгія. За результатами досліджень ностальгічні спогади — це прихисток, у який ховаються люди, коли тут і зараз щось йде не так. Тому, якщо до пандемії бренди комунікували та фантазували про футуристичне майбутнє та інопланетне життя, то зараз спостерігається зворотний тренд. Повертається серіал “Друзі”, виходить нова частина “Матриця” та спецвипуск “Гаррі Поттер”. Люди сумують за “кращими часами” і бренди в комунікаціях нагадують їм про нього та допомагають відчувати таку атмосферу.

3. Новий формат співпраці з лідерами думок. Якщо раніше лідери думок могли рекламувати будь-що одноразово на комерційній основі, то зараз важливо співпадати за цінностями. Адже, як брендам, так і лідерам думок важлива їхня репутація. І важливо, щоб бренд міг стати частиною життя лідера думок.
4. Блокчейн-технології. Аббревіатура NFT стала головним словом року. Світ поступово рухається до глобальних баз контенту та цифрової реклами, а ЗМІ будуть обмінюватися інформацією з аудиторією за допомогою технологій блокчейну.
5. Чіткість, лаконічність та системність. Щоб дійти до аудиторії, комунікаційний сигнал має бути коротким і зрозумілим. Щороку втримати увагу людей стає дедалі важче. Лонгріди втрачають свою свою популярність. Натомість інформацію, що вміщується на екран смартфона і легко поширюється вірогідніше прочитають і запам'ятають» [69].

Якщо підсумувати, то в усіх дослідженнях та експертних думках спільними є такі тенденції, як:

1. Метавсесвіт, імерсивність та досвід взаємодії. Люди сумують за живими емоціями, які складно отримати через екран смартфона. Тому бренди працюють над тим, щоб викликати у людей більше почуттів та взаємодії. Зокрема, нещодавно компанія Google запустила нову функцію Immersive View для мапи. Це дозволяє користувачам не лише знаходити певні місця на карті, а й відвідувати їх і бачити, що відбувається всередині у різний час.
2. Новий рівень соціальної відповідальності. Споживачі очікують, що бренди допомагатимуть їм бути більш соціально свідомими і вести більш екологічний спосіб життя. Знову ж таки чудовий приклад демонструє Google Maps, який пропонуватиме користувачам екологічні маршрути.
3. Турбота про споживачів. Очікування клієнтів не припиняють зростати, а після постійних стресів вони очікують підтримки від брендів та

турботливої тональності у спілкуванні. Наприклад, через те, що людям складно запам'ятовувати багато паролей до різних сервісів та пристроїв, а однаковий пароль до всього легко можна взламати у шахрайських цілях, компанії Apple, Google та Microsoft вирішили відмовитися від паролей. Натомість вони запропонують користувачам більш безпечну та легку авторизацію через відбиток пальця та скан обличчя.

4. Людиноцентричність. Компанії стають більш людяними та справжніми у всіх можливих проявах. Зокрема, бренди спідньої білизни у візуальній комунікації своїх продуктів показують моделей без ретуші зі шрамами, різного віку, зросту, об'ємів, кольору шкіри та волосся для того, щоб бути ближче до своєї аудиторії. Також це проявляється у підході до створення продукту. Наприклад, сервіс Airbnb оновив дизайн та адаптував категорії житла під потреби й запити клієнтів, а не ринкові пропозиції: біля озера; дивовижні краєвиди; рояль; помешкання з історією; професійні кухні; дизайн; виноградники тощо.
5. Ностальгія. Бренди у своїй комунікації працюють над тим, щоб нагадати споживачам про хороші часи. Наприклад, виробники аксесуарів та прикрас презентують в соцмережах відео нових моделей у форматі телемагазину або публікують фотографії, зняті на плівку.
6. Здоров'я без меж. Контекст здоров'я для споживачів постійно розширюється і вже виходить за межі харчування, спорту, сну та вітамінів. Тепер це і ментальне здоров'я, і очищене повітря/вода, і ранкові щоденники/записки про власні почуття, і етичність у спілкуванні.
7. Спільноти. Через самоізоляцію спілкування стало звичною частиною цифрового життя, а сторінки організацій в соц.мережах — одним з можливих майданчиків для обговорень, обміном думок та спілкування. Бренди активніше розвивають спільноти серед споживачів та об'єднують їх навколо спільної цілі та тематик. Яскравим прикладом є комунікація Nike. Бренд давно вийшов за межі виробництва спортивного одягу.

Натомість у всьому світі вже є офлайн та онлайн спільноти Nike Run Club, де люди разом бігають, займаються спортом, організовують марафони і підтримують одне одного.

8. Криптовалюта, блокчейн та NFT. Все більше компаній створюють ексклюзивні NFT-колекції — токени, які неможливо скопіювати. Вони свідчать про право інтелектуальної власності на продукт, який немає фізичного прояву. Проте, споживачі спокійно витрачають мільйони доларів на гіфки котів з тілом тістечка та купують цифрові земельні ділянки в блокчейн-іграх. У якомусь сенсі, це прояв статусу в цифровому світі, про можливе формування якого ще на початку пандемії розповідав Олександр Тодорчук.

Отже, з усіх досліджень та спостережень за поведінкою всесвітньо відомих брендів можна виділити 8 спільних ключових комунікаційних тенденцій: (1) метавсесвіт, імерсивність та досвід взаємодії, (2) новий рівень соціальної відповідальності, (3) турбота про споживачів, (4) людиноцентричність, (5) ностальгія, (6) здоров'я без меж, (7) спільноти, (8) криптовалюта, блокчейн та NFT.

3.2. Рекомендації та пропозиції щодо покращення маркетингових комунікацій в українських юридичних компаніях

Аналіз маркетингових комунікацій юридичних компаній та останніх комунікаційних трендів у світі показав, що юридичні компанії мають свої особливості та використовують не весь спектр комунікаційних інструментів. Проте, помітно, що вони поступово відстежують і підхоплюють світові комунікаційні тенденції.

Попри це, навіть, якщо не заглиблювати у внутрішні дані та аналітичні показники, у кожної з проаналізованих юридичних компаній Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes є простір для розвитку.

Asters. Розглянемо у таблиці 3.1. , як можна покращити маркетингові комунікації найбільшої української ЮФ Asters за допомогою опитування Верна Харніша, який складається з трьох запитань, що варто:

- розпочати робити;
- припинити робити;
- продовжувати.

Нагадаю, що екосистема маркетингових комунікацій Asters включає такі інструменти: участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, спонсорування заходів, доброчинні заходи, вебсайт, соціальні мережі, PR, email-розсилка тощо.

Комунікаційний інструмент	Рекомендації
Участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах	1. Що продовжити робити? Брати участь у перевірених рейтингах з високою репутацією. Ділитися результатами у спеціальному розділі на вебсайті, у соціальних медіа тощо. 2. Що припинити робити? Подавати інформацію про досягнення у форматі робочого звітування без пояснень важливості і вагомості рейтингу для аудиторії. 3. Що почати робити? Пояснювати, за що саме отримана нагорода і чому це важливо для різної аудиторії: клієнтів, працівників, кандидатів тощо. Це дозволить аудиторії

	доєднатися до святкування і відчутти власну причетність. Трансформувати комунікаційний сигнал з «Перемога компанії Asters» у «Перемога команди, клієнтів, партнерів і друзів Asters».
Спонсорування заходів	1. Що продовжити робити? Підтримувати тільки ті заходи, які корелюються із цінностями Asters: мистецтво, культура та якісна правова освіта. Розповідати про такі ініціативи у спеціальному розділі на вебсаті, у соціальних медіа тощо. 2. Що припинити робити? Розпорозувати підтримку на заходи, які не відповідають цінностям та діяльності компанії. Зокрема, підтримувати дитбудинки 19 грудня — хороша і важлива ініціатива, але жодним чином не пов'язана із Asters. Тому це можна робити на HR-рівні серед співробітників компанії. 3. Що почати робити? Зробити прозорим і публічним відбір КСВ-проектів. Це дозволить аудиторії відчутти свою причетність до благодійності Asters. Зокрема, людина, що проголосує за підтримку певного проекту або зможе іншим способом висловити свою думку,

	відчує близькість між своїми цілями/бажаннями та цілями сталого розвитку Asters. Також можна зайнятися просвітництвом аудиторії та мотивувати її самостійно долучатися до таких заходів — запрошувати на виставки українських художників, пояснювати додатково, чому важливо підтримувати мистецтво. Словом, об'єднати аудиторію навколо цінностей Asters. Крім цього, можна додати у розділі КСО на вебсайті Asters контакту форму або контакти, за якими будь-хто може запропонувати проєкт, що потребує підтримки Asters.
Доброчинні заходи	1. Що продовжити робити? Запускати власні соціальні проєкти та об'єднувати навколо них аудиторію за цінностями. Долучати до проєктів партнерів, громадські організації, співробітників, лідерів думок та всіх, кому відгукується ініціатива. Подавати такі проєкти у престижні рейтинги та конкурси. Максимально підсвічувати їх медійно та на власних ресурсах. 2. Що припинити робити? Публікувати забагато інформації про проєкт у власних соцмережах: репостити всі згадки, відео лідерів думок тощо. Не

	варто перетворювати офіційні ресурси на промо проєктів. 3. Що почати робити? Для промоції масштабних соціальних ініціатив/заходів ліпше створювати окремі профілі або хештеги у соціальних мережах, де публікувати все, що стосується заходу і збирати односторонні.
Вебсайт	1. Що продовжити робити? Ділитися усією актуальною інформацією про діяльність компанії, розсортованою за розділами: практики, експертиза, географія, визнання, КСО-проєкти, команда, контакти офісів, публікації тощо. Наповнювати блог компанії тематичними статтями, пресрелізами, новинами. Робити вебсайт більш інклюзивним: можливість збільшити шрифт та прибрати кольори. 2. Що припинити робити? З наповненням усе чудово. 3. Що почати робити? Можна протестувати і покращити UI/UX дизайн вебсайту — це якраз зона росту, адже інформації на сайті багато, а щоб знайти потрібну доводиться дізнаватися забагато зайвого. Також для зручності

юзабіліті можна згрупувати інформацію на вебсайті за аудиторіями: клієнтам, кандидатам, партнерам і тд.

Пошуковик на вебсайті можна перетягнути з самого низу головної сторінки вище і пояснити, як ним користуватися і що він знаходить. Наприклад, додати підказку «Знайти послугу, юриста або вакансію». Також можна додати прескіт різними мовами з ключовою інформацією для ЗМІ та клієнтів, який можна буде легко завантажити й зберегти з сайту. Глобально можна трансформувати вебсайт з інформаційного SEO-ресурсу (енциклопедії про Asters) в бізнес-інструмент, що полегшує роботу команди та робить клієнтський сервіс зручнішим. Для цього можна інтегрувати вебсайт із CRM-системою, доповнити вебсайт додатковими функціями: запис на консультацію з інтеграцією через Google-календар (якщо консультація офлайн, то можна навіть додати можливість виклику таксі до офісу), особистий кабінет клієнта, що зберігає ключові доки по проекту та трекає етапи роботи з можливістю зручної оплати тощо. Проте, для більш глибоких рекомендацій з

	цього напрямку потрібно добре розуміти внутрішні бізнес-процеси компанії та стратегічні цілі.
Соціальні медіа (Facebook, LinkedIn, YouTube)	1. Що продовжити робити? Системно вести соціальні мережі. Публікувати контент в одному впізнаваному візуальному стилі. 2. Що припинити робити? Дублювати однаковий контент на різних соціальних платформах. Адже, це не сховище інформації, а живі соціальні майданчики, кожен з яких має свою специфіку. Люди користуються Facebook, LinkedIn, YouTube з різними цілями, а компанія Asters за допомогою контенту має допомагати користувачам отримати те, для чого вони туди зайшли. Публікувати дописи на власних ресурсах від третього обличчя. 3. Що почати робити? Адаптувати контент під різні соціальні медіа та аудиторії, що стежать там за компанією. Коригувати контент-план відповідно до реакцій аудиторії. Попрацювати над унікальною тональністю бренда Asters у власних медіа — публікувати дописи від першого обличчя.

	Натомість публікації від третього обличчя — залишити для медійних пресрелізів. Розсортувати відео на YouTube за тематичними списками відтворення, додати обкладинки для різних рубрик. Використовувати YouTube, як самостійний і незалежний майданчик для відео-комунікації із унікальним контентом, а не лише як сховище для усього відео-контенту компанії.
PR	1. Що продовжити робити? Продовжувати системно та регулярно публікуватися в авторитетних національних та галузевих ЗМІ. Розвивати напрям експертних колонок та виступів серед юристів компанії. Брати участь у юридичних та галузевих заходах у ролі експертів. Оперативно реагувати на зміни в законодавстві та першими пояснювати їхній вплив на аудиторію. 2. Що припинити робити? Витрачати час на коментарі ЗМІ, що не охоплюють аудиторію Asters та мають мізерну кількість глядачів-читачів. Давати коментарі медіа, що транслюють проросійську позицію або спонсоруються політичними обличчями з негативною репутацією — Інтер, Україна 24, 5 канал

тощо.

3. Що почати робити?

Систематизувати сигнали в ЗМІ. Наприклад, протягом тижня уся команда має комунікувати на різних майданчиках (не лише онлайн-медіа) про вплив Дія.City на IT-індустрію: в онлайн-медіа, в гостях у YouTube-блогерів, у подкастах, на TV, на заходах, у соцмережах співробітників, на власних ресурсах тощо. Це створить потужний сигнал, що дозволить закріпити тему за компанією і підвищити трафік на вебсайт за послугами в певній сфері. Щоб це запровадити потрібно завчасно відстежувати глобальні події та події у державі, плани компанії Asters і готувати мережеві плани на певний період часу. Також варто збільшити прояв компанії у міжнародному медійному просторі. Тому що зараз про ключову перевагу компанії — її глобальну присутність, можна дізнатися лише з вебсайту компанії, визнаннях у міжнародних рейтингах та опису проєктів на власних ресурсах. Це вже добре, але щоб закріпити за собою статус міжнародної компанії цього недостатньо. Варто регулярно про це повторювати і спрямувати зусилля на

	іноземні авторитетні медійні майданчики. Ще було б добре збільшити кількість спільного контенту з міжнародною сіткою партнерів та офісами — спільні матеріали у ЗМІ, влоги, пресрелізи, інтерв'ю, КСВ-проекти тощо. Крім цього, можна більше пропрацювати присутність в іноземних подкастах, адже це чудова можливість, щоб глибше проявити експертність.
email-розсилка	1. Що продовжити робити? Надсилати регулярну добірку останніх нових від Asters для клієнтів. Оформлювати листи у впізнаваному фірмовому стилі. Спрямовувати читачів розсилки на вебсайт Asters. 2. Що припинити роботи? Все ок, нічого не потрібно припиняти. 3. Що почати робити? Можна кастомізувати розсилки для різної аудиторії: клієнтів з різних сфер та потенційних кандидатів. Адже, аграрній корпорації навряд чи буде цікаво, яку правничу школу запустила Asters для студентів чи як вступити в Дія.City.

Таблиця 3.1. Рекомендації автора, як юридична фірма Asters може удосконалити маркетингові комунікації.

Sayenko Kharenko. Розглянемо у таблиці 3.2. , як можна покращити маркетингові комунікації інноваційної юридичної фірми Sayenko Kharenko за допомогою опитування Верна Харніша.

Нагадаю, що команда SK комунікує з аудиторією за допомогою таких інструментів: участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, спонсорування заходів, доброчинні заходи та кампанії, вебсайт, PR, соціальні мережі, email-розсилка тощо.

Комунікаційний інструмент	Рекомендації
Участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах	1. Що продовжити робити? Продовжити брати участь у міжнародних та національних юридичних рейтингах і підсвічувати перемоги на власних ресурсах. Розповідати про перемоги у форматі інфографік та динамічних анімованих відео у фірмовому стилі. Додатково ділитися визнаннями у конкретних галузях або юридичних практиках у відповідних розділах на вебсайті. Це досить кастомізовано під потреби клієнтів з конкретним запитом. 2. Що припинити робити? Все чудово, не зупинятися.

	3. Що почати робити? Все чудово, не зупинятися і далі рости в позиціях.
Спонсорування заходів	1. Що продовжити робити? Підтримувати заходи, що відповідають позиціонуванню, цінностям та діяльності компанії. Долучати до заходів аудиторію і клієнтів. Гучно розповідати про спонсоровані заходи в медійному просторі. 2. Що припинити робити? Публікувати забагато інформації про проекти у соціальних мережах та на вебсайті SK. Такі публікації набирають мало реакції серед аудиторії. 3. Що почати робити? Створювати окремі профілі в соціальних медіа для промоції таких заходів, а на власних майданчиках — анонсувати заходи, звітувати та розповідати найгучніші новини щодо цього.
Доброчинні заходи та кампанії	1. Що продовжити робити?

	Запускати соціальні проєкти та кампанії, що відповідають позиціонуванню, цінностям та діяльності компанії. Долучати до заходів аудиторію і клієнтів. Гучно розповідати про проєкти в медійному просторі. 2. Що припинити роботи? Публікувати забагато інформації про проєкти у соціальних мережах та на вебсайті SK. Такі публікації набирають мало реакції серед аудиторії. 3. Що почати робити? Створювати окремі профілі в соціальних медіа для промоції таких заходів, а на власних майданчиках — анонсувати заходи, звітувати та розповідати найгучніші новини щодо цього.
Вебсайт	1. Що продовжити робити? Регулярно оновлювати інформацію та вебсайті та доповнювати існуючі рубрики. Дизайн взаємодії та сортування інформації — зручне та кастомізоване під запити різної

	аудиторії. Сайт швидко завантажується, має якісний дизайн та швидко прокручується — літає, як то кажуть. 2. Що припинити роботи? Все чудово, продовжувати. 3. Що почати роботи? Глобально можна трансформувати вебсайт з інформаційного у частину клієнтського сервісу. Розширити функціонал, щоб полегшити взаємодію з клієнтами: онлайн-запис, особистий кабінет клієнта, трекінг, кастомізована підписка на новини різних сфер тощо. Крім цього, можна зробити вебсайт більш інклюзивним — додати можливість темного екрану та збільшених шрифтів. На майбутнє можна адаптувати вебсайт для голосового пошуку.
Соціальні медіа (Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram)	1. Що продовжити роботи? Системно публікувати дописи у всі соціальні мережі. Дотримуватися єдиного впізнаваного візуального стилю.

Використовувати різні формати подачі контенту: відео, інфографіки, фото, анімаційні відео тощо. Спрямовувати людей із соціальних мереж на вебсайт компанії.

2. Що припинити роботи?

Публікувати однаковий контент у різних соціальних медіа. Публікувати дописи без фотографій. Публікувати дописи на одній сторінці різними мовами. Дублювати неадаптований контент у різних соціальних майданчиках. Розповідати на власних ресурсах про компанію від третього обличчя. Адже це створює штучну дистанцію між аудиторією та командою SK. Наче комунікація відбувається не на пряму, а через посередника.

3. Що почати робити?

Виділити окремі рубрики для різних соціальних медіа, відштовхуючись від аудиторії та її реакцій на контент. Наприклад,

Instagram повністю адаптувати для розвитку HR-бренду, а Facebook та LinkedIn — для комунікації з існуючими та потенційними клієнтами, на YouTube — розсортувати відео за тематичними списками відтворення, адаптувати обкладинки для різних рубрик та створювати спеціальний контент саме для цього майданчику. Крім кастомізації тем за аудиторіями, важливо адаптувати контент під різні майданчики та їхні тенденції. У LinkedIn більше інфографік та структурованих статей, у Facebook — соціальних позицій, заходів, спільнот, експертних думок, Instagram — коротких текстів, живих фото, фото-каруселей, опитувань, тестів та взаємодії із користувачами, YouTube — якісних відео у крупному плані, спеціально знятих для цього майданчику. Також важливо для соціальних кампаній та заходів створювати окремі профілі для їх промоції, щоб не засмічувати

	офіційні канали компанії.
PR	1. Що продовжити робити? Системно публікувати експертні колонки в авторитетних національних та галузевих ЗМІ. Організовувати колаборації з партнерами та спільні офлайн та онлайн заходи. 2. Що припинити робити? Нічого, все чудово. 3. Що почати робити? Розширити медійну присутність на інших майданчиках: подскати, YouTube-влоги у лідерів думок, спільні прямі ефіри з лідерами думок тощо. Збільшити міжнародну присутність у медіа просторі — публікації в авторитетних світових, галузевих та регіональних ЗМІ, що читає потенційна аудиторія SK та тих, що піднімають тематику близьку команді SK. Більше підсвічувати глобальну присутність компанії та охоплення іноземних юрисдикцій. Також, систематизувати комунікаційні

	сигнали в ЗМІ за допомогою мережевого контент-плану.
email-розсилка	1. Що продовжити робити? Надсилати регулярну добірку останніх нових від SK для клієнтів. Оформлювати листи у впізнаваному фірмовому стилі. Спрямовувати читачів розсилки на вебсайт. 2. Що припинити робити? Все ок, нічого не потрібно припиняти. 3. Що почати робити? Можна кастомізувати розсилки для різної аудиторії (клієнтів з різних сфер та потенційних кандидатів) та цікавих рубрик (наприклад, Сила Підпису).

Таблиця 3.2. Рекомендації автора, як юридична фірма Sayenko Kharenko може удосконалити маркетингові комунікації.

Axon Partners. Розглянемо у таблиці 3.3. , як можна покращити маркетингові комунікації юридичних неформалів Axon Partners за допомогою опитування Верна Харніша.

Нагадаю, що Аксони комунікують з аудиторією за допомогою таких інструментів: міжнародні рейтинги, вебсайт, власне медіа «Спілка мертвих юристів», соціальні мережі, спонсорування заходів, зв'язки з громадськістю.

Комунікаційний інструмент	Рекомендації
Міжнародні юридичні рейтинги	1. Що продовжити робити? Брати участь у міжнародних рейтингах з високою репутацією та ділитися перемогами на власних ресурсах. 2. Що припинити роботи? Все добре, не зупинятися. 3. Що почати робити? Досліджувати юридичні рейтинги в ІТ-секторі та брати участь в галузевих та індустріальних номінаціях.
Вебсайт	1. Що продовжити робити? Знайомити з експертизою, ціноутворенням, цінностями, командою, досягненнями, клієнтами та друзями тощо. Пропонувати call to action у різних розділах, щоб отримати консультацію або замовити послуги. Використовувати унікальну та впізнавану тональність і фірмовий стиль.

	2. Що припинити роботи? Хостити вебсайт на російському конструкторі Tilda. Несистемно вести блог на вебсайті. 3. Що почати робити? Зробити SEO-оптимізацію вебсайту. Системно публікувати актуальну інформацію у блозі на вебсайті та оновлювати розділи. Зробити вебсайт більш інклюзивним: додати версію для людей, що мають проблеми із зором. Глобально можна трансформувати вебсайт з інформаційного у частину клієнтського сервісу. Розширити функціонал, щоб полегшити взаємодію з клієнтами: онлайн-запис, особистий кабінет клієнта, трекінг, кастомізована підписка на новини різних сфер тощо. На майбутнє можна адаптувати вебсайт для голосового пошуку. Додати на самому сайті пошуковик та меню для легшої навігації.
Соціальні мережі (Facebook, Telegram, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube,	1. Що продовжити робити? Продовжити публікувати дописи з

Medium)	унікальною тональністю та впізнаваним форматом. Дотримуватися єдиного візуального стилю. Адаптувати контент під різні соціальні майданчики та аудиторію. Формувати спільноти навколо спільних цінностей. Створювати у соціальних медіа майданчики для комунікації аудиторії. У Facebook — висловлювати власну позицію та ставлення до гострих соціальних питань та гучних юридичних проєктів, у Telegram — публікувати контент та лонгріди у розважальній формі з мемами та коміксами, у Instagram — живі фото команди, як реаліті-шоу, у LinkedIn — контент на професійну тематику англійською мовою, YouTube — спецпроекти із експертами Axon Partners та запрошеними гостями, Medium — читабельні лонгріди, як основу для власного медіа. 2. Що припинити роботи? Публікувати контент не системно. Місяцями не вести профілі у
---------	--

	певних соціальних медіа та запускати їх. 3. Що почати робити? Системно створювати омніканальний контент для різних соціальних медіа. Створювати та дотримуватися мережевого контент-плану. Експериментувати з форматами.
Власне медіа «Спілка мертвих юристів»	1. Що продовжити робити? Публікувати цікаві історії представників юридичної сфери. Проводити дослідження юридичної сфери. Розміщувати календар юридичних подій та відібрані вакансії. Публікувати аналіз цікавих юридичних проєктів. Вести соціальні мережі для медіа та запускати різноманітні обговорення. Дотримуватися унікального авторського формату та візуального стилю. 2. Що припинити роботи? Все чудово, не зупинятися. 3. Що почати робити?

	Регулярно та систематично публікувати матеріали. Зокрема, дослідження юридичного юринку проводити щороку.
Спонсорування заходів	1. Що продовжити робити? Підтримувати та запускати соціальні кампанії, що відповідають діяльності та цінностям Аксонів. Розповідати про це на власних ресурсах та поширювати у медійному просторі для гучності. 2. Що припинити роботи? Все чудово, не зупинятися. 3. Що почати робити? Об'єднувати аудиторію навколо спільних цілей та цінностей. Пояснювати, чому КСВ-проекти Аксонівців це важливо і заохочувати інших долучатися до цього і разом підтримувати професійну етичність, законність, а також — розвиток технологій та стартапів.
PR (публікації в ЗМІ, участь та організація заходів)	1. Що продовжити робити? Продовжити розповідати про себе

	у креативних та IT-ЗМІ, брати участь та організовувати заходи спільно з партнерами зі сфери IT. Братися Pro Bono за гучні юридичні проекти та ділитися медійно перебігом справи. 2. Що припинити роботи? Усе добре, не зупинятися. 3. Що почати робити? Систематизувати медійну присутність. Публікуватися додатково в регіональних ЗМІ міст, де знаходяться офіси компанії. Розширити медійну присутність на інших майданчиках: подкасти, YouTube-влоги у лідерів думок, спільні прямі ефіри з лідерами думок тощо.
--	---

Таблиця 3.3. Рекомендації автора, як юридична фірма Axon Partners може удосконалити маркетингові комунікації.

Legal Nodes. Розглянемо у таблиці 3.4. , як можна покращити маркетингові комунікації юридичного стартапу Legal Nodes за допомогою опитування Верна Харніша.

Нагадаю, що компанія Legal Nodes спілкується з аудиторією за допомогою таких інструментів: вебсайт, соціальні медіа, зв'язки з громадськістю, участь у технологічних преміях та розміщення на продуктових платформах з подальшим

голосуванням користувачів (типу Product Hunt), email-розсилка, реклама у digital тощо.

Комунікаційний інструмент	Рекомендації
Вебсайт	1. Що продовжити робити? Ділитися інформацією про успішні проекти, відгуками споживачів. Вести блог на вебсайті. Пояснювати, як працює стартап. Пропонувати зареєструватися на вебсайті, записатися на онлайн-консультацію. Знайомити з історією стартапу та командою. Використовувати впізнаваний сучасний дизайн: градієнтні кольори, 3D-ілюстрації, мокапи тощо. 2. Що припинити робити? Все чудово, не зупинятися. 3. Що почати робити? Можна зробити вебсайт більш інклюзивним — додати версію для незрячих. Зробити SEO-оптимізацію та оптимізацію для голосового пошуку.

Соціальні медіа (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter та Telegram)	1. Що продовжити робити? Використовувати впізнаваний візуальний стиль. Системно публікувати контент у всіх соціальних медіа. 2. Що припинити робити? Публікувати однаковий контент на різних майданчиках без адаптації. 3. Що почати робити? Адаптувати контент для різних соціальних майданчиків та різної аудиторії. Стежити за реакцією аудиторії на дописи та швидко реагувати-коригувати контент-план. У Facebook можна публікувати експертні матеріали, запрошувати на ефіри, висловлювати позицією щодо гострих соціальних питань і звісно ділитися успіхами стартапу. Також можна створити профілі для різних країн і кастомізувати мову і тематику контенту для них. В Instagram ліпше публікувати живі фото команди та розповідати про
--	--

	розвиток стартапу та історії юристів, що входять до мережі Legal Nodes. В LinkedIn — головні новини компанії у форматі інфографік та аналітичні дослідження. Для YouTube можна створювати спецпроекти, що відповідають запитам аудиторії. У Twitter публікувати тільки короткі дописи у кількох реченнях, якими легко ділитися. У Telegram можна публікувати дописи, які влязять у розмір екрану смартфона, інструкції та чек-листи, корисні для поширення. Загалом, крім односторонньої публікації контенту, важливо ще й збільшувати взаємодію з аудиторією — проводити опитування, Q&A-сесії онлайн, виходити у спільні прямі ефіри з лідерами думок, реагувати на запити аудиторії, відкривати та модерувати обговорення для підписників тощо.
PR	1. Що продовжити робити? Давати інтерв'ю та підсвічувати важливі перемоги стартапу в

	бізнес-медіа, ІТ-медіа та креативних ЗМІ. Брати участь в акселераційних програмах, краш-тестах, хакатонах та інших заходах, що об'єднують стартап-спільноту та інвесторів. Брати участь у технологічних преміях, розміщувати інформацію про стартап на продуктових платформах. 2. Що припинити роботи? Все ок, не припиняти. 3. Що почати робити? Систематизувати медійну присутність та розширити майданчики для комунікації: подкасти, YouTube-влоги у лідерів думок, спільні прямі ефіри з лідерами думок тощо. Також спрямувати зусилля в міжнародному напрямку. Зокрема, в англійських технологічних ЗМІ, на якому зараз розвивається стартап.
email-розсилка	1. Що продовжити робити? Продовжити ділитися корисними шаблонами та чек-листами,

	найкращими статтями з блогу Legal Nodes та новинами про сервіс. 2. Що припинити роботи? Все чудово, не припиняти. 3. Що почати робити? Можна кастомізувати розсилку за цікавими темами та для різних аудиторій.
--	--

Таблиця 3.4. Рекомендації автора, як юридичний стартап Legal Nodes може удосконалити маркетингові комунікації.

Якщо узагальнити, то кожній з компаній варто попрацювати над трьома напрямками:

- (1) адаптувати тенденції та інструменти під специфіку своєї діяльності та аудиторію,
- (2) впровадити системний підхід та планування,
- (3) адаптувати комунікаційні сигнали під формат різних майданчиків.

Висновки до Розділу III

Пандемія запустила невідворотний розвиток нових комунікаційних тенденцій у світі, які щороку набувають нових форм та проявів і поширюються від всесвітньо відомих брендів до локальних компаній. За результатами досліджень міжнародних маркетингових агенцій, компаній, що проводять соціологічні дослідження та аудиторських фірм великої четвірки у 2022 році розвиватимуться такі тенденції маркетингових комунікацій:

- Омніканальність, гібридна присутність брендів онлайн та офлайн. Юридичні фірми можуть впровадити цю тенденцію у своїй діяльності та трансформувати власні вебсайти з інформаційних у платформи для надання юридичних послуг і зробити їх частиною клієнтського досвіду. Зокрема, створити зручні онлайн-кабінети з можливістю записатися онлайн, отримати консультацію, яка збережеться у записі в особистому кабінеті разом з необхідними документами по проєкту, відстежувати прогрес проєкту тощо. Разом з тим має бути альтернатива у вигляді офлайн офісу із традиційним сервісом: ресепшн, кава, водичка, офісні переговори, можливість записатися поштою або телефоном тощо.
- Метавсесвіт, імерсивність та досвід взаємодії. Якщо це безпечно з точки зору персональних даних, то можна спробувати надавати юридичні консультації одразу в соціальних медіа. Наприклад, у facebook-кімнаті або за допомогою чатботів, якщо це універсальні запитання. Можна використовувати тематичні фони з фото власних офісів під час онлайн-консультацій у форматі відео та спробувати перенести інші офлайн атрибути в онлайн.
- Новий рівень соціальної відповідальності. Юридичні фірми Asters, Sayenko Kharenko, Axon Partners та Legal Nodes є соціально відповідальними та системно запускають соціальні проєкти або підтримують та спонсорують добродійні заходи, надають Pro Bono консультації. Вони можуть об'єднувати людей навколо того, що для них важливо та створювати спільноти й рухи людей, що разом з ними досягатимуть їхніх цілей сталого розвитку. Крім цього, вони можуть пояснювати аудиторії, чому це важливо та навчати їх новим корисним звичкам, змінювати їхню поведінку й ставлення до різних соціально-важливих питань. Головне, аби це корелювалося з діяльністю компаній та трансливало їхні цінності.
- Турбота про споживачів. Цю тенденцію можна адаптувати для юридичних компаній у кастомізації контенту для різних аудиторій: регулярно ділитися чек-листами, новинами, порадами, цінними дослідженнями та аналітикою,

що допоможе клієнту в його бізнесі та спростить життя. Консультувати з простих питань одразу у месенджерах соціальних медіа. Також продовжувати публікувати експертний контент, проте робити це людяною та зрозумілою для споживачів мовою. Крім цього, юридична фірма може підтримувати споживачів у складні часи — надавати безоплатні юридичні консультації на соціально-важливі теми. Зокрема, зараз під час війни можна безоплатно проконсультувати ключових клієнтів щодо того, як зміниться їхній бізнес та що варто зробити на юридичному фронті задля власної безпеки.

- Людиноцентричність. У юридичному бізнесі завжди спостерігалася клієнтоорієнтованість. Зараз потрібно бути близьким до споживачів, як ніколи. Для цього юридичні компанії можуть подавати інформацію про власну експертизу у такому форматі, як це шукають, розуміють і називають споживачі. Також спілкуватися з ними їхньою мовою — людяною, а не юридично-формальною або холодно-діловою.
- Ностальгія. Юридичні компанії можуть використовувати ностальгічні елементи під час обслуговування клієнтів офлайн: пропонувати напої або солодощі з доброго минулого та інші позитивні елементи. Також можна використовувати це в комунікації: публікувати фото, зроблені на плівку, розповідати про минуле або дитинство команди та юридичних компаній та інше. Головне, щоб це був саме позитивний досвід знайомий аудиторії.
- Здоров'я без меж. Цю тенденцію юридичні компанії можуть використовувати, як інструмент для формування асоціації, що регулярний юридичний супровід — звичка здорового бізнесу або така ж корисна звичка для бізнесу/людини, як і абонемент у тренажерний зал, вітаміни, комплексне харчування та інше. Можна навіть створювати колаборації/спільні партнерські продукти із компаніями з інших сфер, що мають схожі цінності.
- Спільноти. Юридичні фірми можуть об'єднувати людей у групах в соціальних медіа або офлан за спільними цінностями або цікавими темами і

регулярно збирати їх чи влаштовувати спільні дискусії, закриті заходи та цікаві ритуали для ком'юніті.

- Криптовалюта, блокчейн та NFT. Юридичні компанії вже підхопили ці тенденції. Наприклад, компанія Axon Partners має статутний капітал у криптовалюті та приймає так оплату за послуги. Також можна запускати спільно з художниками тематичні NFT-колекції.

За результатами аналізу маркетингових комунікацій 4 юридичних фірм кожна з них частково відстежує та впроваджує нові світові тенденції, але має зони для росту.

Так компанії Asters можна модернізувати власний вебсайт, розширити майданчики та формати медійної присутності, збільшити присутність в міжнародному інформаційному просторі. Також варто попрацювати над створенням унікальної тональності для комунікації в соціальних медіа та адаптувати контент під запити різної аудиторії та формати соціальних медіа. Крім цього, можна кастомізувати регулярну розсилку за різними темами та для різної аудиторії. Можна об'єднувати аудиторію та створювати відчуття причетності до КСВ-проектів компанії, а також додатково створювати профілі для промоції проектів у соціальних медіа.

Компанії Sayenko Kharenko так само можна розширити формат майданчиків для медійної присутності та спрямувати зусилля у міжнародному напрямку. Адаптувати контент для різних соціальних медіа та аудиторій, об'єднувати аудиторію у спільноти та долучати до КСВ-проектів. Також додатково створювати профілі для промоції соціальних ініціатив. Трансформувати вебсайт у цифрову платформу для надання юридичного сервісу онлайн.

Компанії Axon Partners важливо попрацювати над системністю та регулярністю комунікацій. Не запускати соціальні мережі та блог на вебсайті компанії. Як і попереднім компаніям, раджу трансформувати вебсайт у платформу для надання онлайн юридичного сервісу та зробити вебсайт інклюзивним.

Юридичному стартапу Legal Nodes потрібно переглянути SMM-стратегію, адаптувати різні рубрики, формати подачі контенту під різну аудиторію та вимоги

соціальних медіа. Адже зараз залученій аудиторії вкрай низька. Також варто систематизувати медійну присутність та спрямувати зусилля для підвищення впізнаваності серед англійської аудиторії.

Більш конкретні рекомендації для кожної з компаній можна переглянути у підрозділі 3.2. Загалом кожній з них є над чим попрацювати і що удосконалити. Водночас, у кожної з компаній є багато напрацьованих комунікаційних результатів та чудово налаштованих інструментів маркетингових комунікацій, що можна сміливо продовжувати використовувати далі.

ВИСНОВКИ

Насиченість українського юридичного ринку щороку зростає так само, як і очікування та вимоги споживачів. Маркетингові комунікації у юридичній сфері мають свої особливості. Це зумовлено специфікою юридичних послуг, відносною закритістю на лавах лідерів ринку. Також тим, що партнери-засновники ЮФ часто знецінюють маркетинг та роль маркетологів-комунікаційників у розвитку бізнесу. Саме тому ключовим завданням дослідження було — виявити ці особливості, проаналізувати, як влаштовані маркетингові комунікації в юриспруденції, та сформулювати рекомендації для їх удосконалення.

Завдяки дослідженню вийшло спростувати особисту гіпотезу щодо консервативності та «заржавілості» маркетингових комунікацій українських ЮФ. Проаналізувавши маркетингові комунікації чотирьох компаній — лідерів ринку, вдалося виділити інструменти, що обов'язково мають стати частиною екосистеми маркетингових комунікацій ЮФ. Також вийшло сформулювати загальні та точкові рекомендації для удосконалення маркетингових комунікацій українських юридичних компаній, враховуючи сучасні світові тенденції та нові очікування споживачів.

Маркетингові комунікації — це не лише просування компанії, а й все, що транслює підприємство через усі аспекти своєї діяльності: візуально, усно, письмово, діями, позицією та цінностями. Отже, вони охоплюють всі точки взаємодії юридичної фірми зі споживачами та іншими стейкхолдерами: від згадки компанії у ЗМІ чи YouTube-блогера та пошуку інформації на сайті до візиту в офіс та комунікації після отримання послуги. На жаль, через початок повномасштабної війни не вдалося перевірити та проаналізувати офлайн-комунікації юридичних фірм. Проте, аналіз маркетингових комунікацій в цифровому середовищі дав достатньо інформації.

Найбільш багаторівневим та інформативним методом для оцінки ефективності маркетингових комунікацій є чотири рівні метрик AMEC: Input, Output, Outcome, Impact. Рекомендую використовувати саме його, щоб визначити,

як розподіляти інвестиції та ресурси в маркетингові комунікації і що варто удосконалити.

Серед особливостей юридичних послуг, що вплинули на формування набору інструментів маркетингових комунікацій виділяю п'ять: (1) конфіденційний характер, (2) неможливість побачити, почути, відчути на смак, (3) невіддільність від юриста, (4) відсутність фіксованої вартості та стандартного ціноутворення, (5) необхідність при настанні певних життєвих подій. Через це ключовим завданням маркетингових комунікацій в юридичній сфері є створення додаткової цінності для клієнтів, комунікація з аудиторією через юристів-експертів та побудова довгострокових відносин.

Юридичний ринок є досить насиченим, а до повномасштабної війни перебував на стадії активного розвитку і відновлення після кризи та пандемії. Адже протягом останніх 5 років кількість відкритих юридичних компаній щороку збільшувалася, а показник закриттів — зменшувався. Наразі юридичні послуги надають понад 35 тисяч компаній та ФОПів. Наприкінці 2021 року загальний дохід усього юридичного ринку сягнув приблизно 28 млрд гривень, а сукупний дохід 50 провідних ЮФ досяг майже 7 млрд гривень. Це найвищі показники за останні 5 років.

Серед особливостей маркетингових комунікацій українських юридичних фірм вдалося виділити такі:

- Найпопулярнішими інструментами є участь у національних та міжнародних юридичних рейтингах, PR (публікації в онлайн-ЗМІ та івент-менеджмент), вебсайт та соціальні медіа (частіше — Facebook, LinkedIn та YouTube, рідше — Instagram, Telegram, Twitter), email-розсилки, спонсорування та доброчинні заходи.
- Великі фул-сервісні компанії такі, як Asters та Sayenko Kharenko, публікуються у профільних юридичних ЗМІ 1-2 рази щотижня.
- Комунікації ЮФ переважно омніканальні: один матеріал може бути озвучений на заході, використаний в експертній колонці в ЗМІ, на вебсайті, в усіх соціальних мережах.

- Провідні юридичні компанії є соціально відповідальними. Кожна з проаналізованих ЮФ відреагувала на повномасштабне вторгнення, а також регулярно спонсорує соціально-корисні та освітні заходи і займається доброчинністю. Один із найрозповсюдженіших варіантів КСО в юридичній сфері — послуги *pro bono*.
- Юридичні компанії діляться зі споживачами експертизою, а не інформацією про власні продукти та послуги. Контент ЮФ переважно транслують юристи компанії, що власне і є лідерами думок.
- У компаній зазвичай формальна тональність, а матеріали на власних ресурсах подаються, як від третьої особи.
- Переважна більшість ЮФ не розвивають власні медіа та не збирають зворотний зв'язок у аудиторії.
- Зазвичай ЮФ не публікують інформацію про цінову політику на власних ресурсах.
- Щоб дізнатися інформацію про формати співпраці з ЮФ, потрібно безпосередньо сконтактуватися та поспілкувати з представниками фірми.

В ході дослідження також вдалося визначити точки росту для удосконалення маркетингових комунікацій ЮФ. Тож рекомендую компаніям:

- модернізувати вебсайт і трансформувати його в платформу для надання юридичних послуг;
- розширити майданчики та формати медійної присутності — брати участь у подкастах, регулярно давати інтерв'ю лідерам думок та організовувати спільні прямі ефіри, використовувати контекстну рекламу тощо;
- збільшити присутність в міжнародному інформаційному просторі, щоб підсвітити глобальність міжнародних компаній українського походження;
- створити унікальний та впізнаваний *tone of voice*, комунікувати на власних ресурсах від першої особи — «ми»;
- адаптувати контент під запити різної аудиторії та формати соціальних медіа;
- кастомізувати регулярну email-розсилку за різними темами та для різної аудиторії;

- об'єднувати аудиторію та створювати відчуття причетності до КСВ-проектів компанії, а також додатково створювати профілі для промоції проектів у соціальних медіа;
- впровадити мережевий контент-план та теми тижня/місяця, щоб систематизувати комунікації та підвищити гучність комунікаційних сигналів.

Щоб після нашої перемоги зберегти свої успіхи та зміцнити відносини з клієнтами, раджу компаніям імплементувати в свою діяльність такі світові тенденції маркетингових комунікацій:

- Гібридність — крім офлайн-офісів, трансформувати власні вебсайти з інформаційних у платформи для надання юридичних послуг і зробити їх частиною клієнтського досвіду.
- Метавсесвіт, імерсивність та досвід взаємодії — надавати юридичні консультації одразу в соціальних медіа (facebook-кімнатах, чатботах, месенджерах), враховуючи безпеку даних. Також переносити офлайн атрибути в онлайн. Зокрема, використовувати фони з фото власних офісів під час онлайн-консультацій у форматі відео.
- Новий рівень соціальної відповідальності — крім запуску соціальних проектів, варто об'єднувати людей у спільноти навколо цінностей компанії та залучати до досягнення цілей сталого розвитку.
- Турбота про споживачів — кастомізувати контент для різних аудиторій, підтримувати аудиторію у складні часи цінним безоплатним контентом або консультаціями.
- Людиноцентричність — подавати інформацію про власну експертизу у такому форматі, як це шукають, розуміють і називають споживачі. Також спілкуватися з ними їхньою мовою — людяною, а не юридично-формальною або холодно-діловою. Бути тим самим давнім найкращим другом, якому можна довірити будь-які таємниці та отримати допомогу. Тим, який завжди зрозуміє, заспокоїть і розв'яже проблему.

- Ностальгія — використовувати ностальгічні елементи під час обслуговування клієнтів офлайн, публікувати плівкові фото, згадувати минуле компанії/дитинство команди та інший досвід, що відгукується та занурює аудиторію у добрі часи.
- Здоров'я без меж — формувати асоціацію, що регулярний юридичний супровід така ж корисна звичка для бізнесу/людини, як і абонемент у тренажерну залу, вітаміни, комплексне харчування та інше. Також створювати спільні партнерські продукти із компаніями з інших сфер, що мають схожі цінності.
- Спільноти — об'єднувати людей у групах в соціальних медіа або офлайн за спільними цінностями/цікавими темами, регулярно збирати їх для дискусій, закритих заходів та цікавих ритуалів. Також можна створювати власні медіа, де кожен із ком'юніті зможе самовиразитися та стати автором матеріалу.

Якщо підсумувати, то юридичні компанії мають чітке позиціонування, брендинг та інтегрують його у власні комунікаційні прояви та точкову взаємодію з клієнтами. Маркетингові комунікації юридичних компаній досить відпрацьовані та відповідають сучасним тенденціям. Проте, всім з чотирьох проаналізованих компаній є над чим працювати.

Ключовий вектор для розвитку — віртуальні офіси та трансформація вебсайтів у платформи для отримання юридичного сервісу онлайн за прикладом стартапу Legal Nodes. Також наближення до аудиторії завдяки персоналізації текстових матеріалів та впровадження власного унікального та людського стилю.

Список використаних джерел

1. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: «Союз», 1996. – 870 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
3. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
4. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2006. - 275 с.
5. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 380 с.
6. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход: Пер. со 2-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2003. – 796 с.
7. Академічний тлумачний словник української мови. Том 8, 1977. — 493 с.
8. Лепьохін О.В. Маркетингова політика стимулювання збуту продукції. – ISSN 1994-1749. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2011. – 5 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – 6-те вид. – Київ: Лібра, 2008. – 720 с.
10. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Киев : Ваклер ; Москва : Рефл-бук. – 2001. – 656 с.
11. Мигаль О.Ф. Особливості персонального продажу на зарубіжному ринку. – 6 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг. підручник. / С. С. Гаркавенко – Київ: Лібра, 2002. – 705 с.
13. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект. / Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 121–122 – 2011. – 73-76 с.
14. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. / Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка” №9, 2019. – 7 с.

15. Міністерство Юстиції. Статичне дослідження. Стан юридичної освіти. – 2019. – 22 с.
16. Геселева Н. В., Подольна В. В., Слободяник В. О. Огляд ринку юридичних послуг в Україні./ ВІСНИК КНУТД №6 (93), 2015 – 75-80 с.
17. Герасимyak Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. /Економічний часопис-XXI, 2012. – 40-43 с.
18. Яременко С.С. Савченко В.О. Специфіка маркетингу юридичних послуг. – 1-19 с.
19. Щорічне дослідження “ТОП-50. Дослідження 2021 року”./Юридична практика, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/MFMB7xo>
20. Barcelona Principles 3.0 [Електронний ресурс] — АМЕС, 2020 — Режим доступу: <https://cutt.ly/5FxM5la>
21. Ковальова А., Симачинський А., Роговченко І., Шинкаренко Р. X-RAY Marketing Awards: як будуть оцінювати креативність члени експертного журі./MMR, 2022, лютий [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/MFvONfa>
22. Петрик Ю., Агеєв Ю. Про користь PR для продактів, інструменти комунікації та роботу з журналістами з Юлією Петрик./Product Sense, 2021, січень [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/mFvH5o3>
23. Залюбовська А. KPI медіакампаній./Mix Digital, 2021, лютий [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/4Fv4Qqr>
24. Красовська О.Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікацій підприємства./Проблеми системного підходу в економіці. — 67-71 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/4FbqGhl>
25. Яроміч С., Бекетова О., Петриченко П. Інтернет-маркетинг у сфері послуг./ Економічні інновації №1 (8), 2017, червень — 62-66 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/zFbwx35>

26. Як вимірювати зовнішню рекламу./Prime [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/DFb3MyF>
27. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності. Навчальний посібник./Посвіт, 2007. — 108 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/gFb5ccs>
28. Діброва Т.Г., Гараніна І.І. Комунікаційна сутність спонсорського маркетингу./Економічний вісник НТУУ "КПІ", 2012 — 1-8 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/HFnnDPk>
29. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект./Вісник КНУ імені Тараса Шевченка Економіка, 121-122, 2011 — 73-76 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/vFnEmmV>
30. Коцур Я.М., Сагер Л.Ю. Підходи до оцінки ефективності реалізації маркетингових комунікаційних стратегій./Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми : СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 233-235. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/OFEaTeJ>
31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Ефективність маркетингових комунікацій у системі управління діяльністю підприємства./Агросвіт №22, 2012 — 1-6 с. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/dFTnA0M>
32. Єсауленко В., Трішичева А. Маркетолог юридичної фірми завжди повинен читати думки юристів./Юридична газета, №30-31, 2019, липень. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/bFUU0JV>
33. Шевченко Л. С. Юридичний маркетинг: від теорії до практики./Економічна теорія та право. No 2 (25) 2016, 67-79 с.
34. Facebook-сторінка юридичної фірми Femida. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/SFHt5Pq>
35. Чух А. Юридичний інтернет-маркетинг: як він працює?/Ліга.Блоги, 2021, травень. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/KFJM1jF>

36. Скакун О. Ф. Теорія держави і права: підручник. Харків: Консум, 2001.
37. Щорічне дослідження “50 провідних юридичних фірм України 2021 року”./Юридична практика, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/XF0uIUC>
38. Who is Who/Ranking. Ukrainian Law Firms, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/FF0uXj7>
39. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній-2021./Юридична газета, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/ZGQP1aE>
40. Ставки, знижки, hourly rates./Юридична газета, 2019 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/HGyef6q>
41. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Asters [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/0GyUor4>
42. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Sayenko Kharenko [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://sk.ua/uk/>
43. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Ілляшев та партнери [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://attorneys.ua>
44. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Aequo [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://aequo.ua>
45. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми GoLaw [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://golaw.ua/ua/>
46. Baker McKenzie, Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/LGyDV1T>
47. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Arzinger [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://arzinger.ua>
48. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Avellum [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://avellum.com/ua>
49. Головна сторінка вебсайту юридичної фірми Integrates [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.integrates.com/uk/>

50. Gadomsky D. The Four Generations of Ukrainian Law Firms: Shifting Competition in a Stagnant Market. Medium, 2018 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/TGhwjx7>
51. Матвєєва Ю. Більше особистої уваги, інновацій та послуг онлайн. Чого ще чекають клієнти від юристів у 2022-му. Forbes [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/JGhu74H>
52. АМКУ разрешил юрфирмам "Астерс" и "ЕПАП Украина" объединиться. Інтерфакс-Україна, 2018 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/xGYq6HU>
53. CASE STUDY, Юридична практика, 2018 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://youtu.be/HGltMIYUSdY>
54. Вебсайт юридичної фірми Axon Partners [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://axon.partners/uk/>
55. Вебсайт юридичного стартапу Legal Nodes [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://legalnodes.com>
56. Аксон, Велика Українська Енциклопедія [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://vue.gov.ua/Аксон>
57. Коротенко О. Значення кольорів у дизайні та маркетингу. Bazilik Media, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/wGLKbeL>
58. Кушнір М. Юрист у кишені. Як працює український LegalTech-стартап Legal Nodes. Vector.Media, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/rGZnpX>
59. Корпоративна соціальна відповідальність. Вебсайт юридичної фірми Астерс [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/cGCOqrM>
60. Fiona Lloyd, Amanda Morrissey, Sanjay Nazerali. DENTSU - Media Trends Report, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/7HiW0FX>
61. Deloitte, Global Marketing Trends, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/uHa59iI>

62. Trendwatching Report, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/oHsjAHR>
63. HOOTSUITE, Social Trends Report, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/WHfrZjT>
64. OGILVY, Influencer Trends You Should Care About in 2022, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/hHgf8hc>
65. TRENDHUNTER, Trend Report, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/PHhNYzN>
66. FALCON, Digital Marketing Trends, 2022 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/2HzM1wU>
67. Демченко К. Тренди оптимізації у 2021 році: голосовий пошук, відеоконтент та швидкість завантаження, Bazilik Media, 2020 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/DHvAidn>
68. Тодорчук О. Як пандемія, карантин та криза впливають на комунікації, Bazilik Media, 2020 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/GHbrXl1>
69. Павелецька С. Кастомізація, ностальгія, блокчейн: комунікаційні тренди 2022, MMR, 2021 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://cutt.ly/RHbtq0E>