На правах рукописи

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Ларин Александр Александрович

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

по научной специальности
5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Пржедецкая Н.В.

Ростов-на-Дону
2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
Глава 1. Теоретические основы разработки маркетинговых стратегий в построении взаимоотношений с потребителями 13
1.1 Теоретические подходы к обоснованию определения и сущности маркетинговых стратегий в современных условиях 13
1.2 Виды маркетинговых стратегий предприятий и их роль во взаимодействии с потребителями 29
1.3 Эволюция маркетинга взаимоотношений компании и потребителей в аспекте маркетинга услуг 48
Глава 2. Аналитические подходы к использованию маркетингового инструментария в планировании стратегически ориентированных маркетинговых решений 65
2.1 Анализ сферы услуг и применения маркетингового инструментария для выбора стратегических и операционных маркетинговых решений 65
2.2 Исследование развития маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики 89
2.3 Выявление рыночных трендов для планирования стратегических и операционных маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями на рынке юридических сервисов 107
Глава 3. Теоретико-методическая разработка стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических сервисов..... 126
3.1 Обоснование стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями юридических сервисов со стороны предложения 126
3.2 Идентификация значимых критериев выбора юридических сервисов и определение основных сегментов потребителей во взаимосвязи с влиянием элементов маркетингового комплекса..... 142
3.3 Соотношение отношенческого и транзакционного подхода построения взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов 166
Заключение 181
Список литературы 185

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования. Проблематика разработки стратегических и операционных маркетинговых решений в управлении взаимоотношениями с потребителями является актуальным направлением в настоящее время, поскольку компании функционируют в условиях неопределенности, изменений, происходящих на рынке, усложнения конкурентного поля, что повышает значение прочного взаимодействия с целевой аудиторией. Это в полной мере справедливо для рынка оказания юридических услуг.

Следует отметить, что применение маркетинговых стратегий остается чрезвычайно востребованным, поскольку именно благодаря анализу рыночной ситуации, наряду с оценкой собственного текущего состояния и прогнозной валидацией потенциала, который может быть вовлечен в осуществляемые бизнес-процессы, у компании появляется реальная возможность детерминировать этапы, сроки, вовлекаемый инструментарий и круг ответственных лиц, то есть конструировать желательный сценарий определенных действий, которые долженствуют привести организацию к успеху.

В указанном контексте подчеркнем, что маркетинг взаимоотношений представляет собой практико-ориентированную концепцию, значение которой в настоящее время не подвергается сомнению. Выработка стратегических маркетинговых решений, опосредующих операционные шаги в построении взаимоотношений с потребителями, актуальна для бизнеса, что связано с нацеленностью стратегического маркетинга на снижение уровня неопределенности в рыночной среде.

Вместе с тем сложность современной рыночной ситуации, в особенности в части предложения и потребления юридических услуг, специфики, проявляющейся на данном рынке, опосредует разработку обновленных походов к управлению взаимоотношениями с потребителями на базе реализуемых стратегических и операционных маркетинговых решений.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретические подходы к исследованию сущности маркетинговых стратегий, стратегических и операционных маркетинговых решений исследовали в своих трудах такие отечественные и зарубежные авторы, как: Аакер Д., Ансофф И., Аренков И., Багиев Г., Береза Е., Беспалько В., Воронов А., Герасименко О., Глухих Л., Голубков Е., Гулджанов П., Гуркин Г., Друкер П., Иванченко О., Илаева З., Каландарова И., Коноваленко Н., Костоглодов Д., Котлер Ф., Крохин И., Лесниченко О., Макдональд М., Малков А., Марченко С., Минцберг Г., Осовцев В., Портер М., Роганян С., Рыков М., Савельева Н., Созинова А., Тарасова Н., Тимофеев К., Тхориков Б., Фатхутдинов Р., Федорова М., Шонесси Дж. и др.

Обоснование маркетинговых стратегий во взаимодействии с потребителями в контексте эволюции маркетинга взаимоотношений компаний и потребителей анализировалось в работах Алешиной И., Беляева В., Варго С., Гаспаряна А., Голубевой М., Дадаян Н., Дудник Т., Ерохиной Т., Игана Д., Комаревцевой О., Коршуниковой Ю., Кротовой М., Кулик А., Лаш Р., Любановой Т., Макаренкова А., Моргана Р., Ноздревой Р., Парватияра А., Пеньковой И., Пироговой О., Писаревой Е., Радаева В., Романович В., Свободина Я., Синха М., Третьяк О., Тычинской И., Ханта Ш., Шета Д. и др.

Основные тенденции и маркетинговые аспекты аналитического рассмотрения сферы услуг, включая юридические сервисы, а также значение клиентского опыта в выстраивании взаимоотношений компании и потребителей исследуются в трудах Алексеевой Н., Беляева Н., Божук Е., Бондаренко В., Войткевич Н., Ермолаева К., Жиделевой О., Катуниной Н., Климова И., Комогорцевой А., Кондаковой О., Крыловой Ю., Кузнецовой О., Лисечко Н., Луневой Ю., Михайлова А., Никишкина В., Никоновой Н., Погореловой Е., Прежедецкой Н., Ребровой Н., Романовой И., Самариной Т., Самсоновой Е., Серебрякова М., Смирновой К., Сосуновой Л., Тойменцевой И., Фокиной О., Хофмаера Дж., Черновой Д., Ценжарик М., Юлдашевой О. и др.

Вместе с тем, несмотря на глубокую проработку как проблематики стратегического маркетинга компаний, так и маркетинговых моделей

взаимодействия с потребителями применительно к продвижению товаров и услуг, вопросы разработки и совершенствования стратегически ориентированных и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг остаются актуальными, что предопределило цель и задачи диссертационной работы.

Целью диссертационного исследования выступает теоретико-методическое обоснование и прикладная разработка стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг на базе сочетания отношенческого и транзакционного подхода.

Для достижения заявленной цели в работе были поставлены и последовательно решены следующие задачи:

– аналитическое изучение теоретических подходов к определению и классификации маркетинговых стратегий во взаимодействии с потребителями;

– исследование эволюции маркетинга взаимоотношений компании и прироста потребительской ценности в аспекте маркетинга услуг;

– анализ сферы услуг и применения маркетингового инструментария для выбора стратегических и операционных маркетинговых решений в условиях цифровой экономики;

– исследование рыночных трендов в планировании стратегических и операционных маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями на рынке юридических сервисов;

– идентификация критериев выбора юридических сервисов и определение основных сегментов потребителей во взаимосвязи с влиянием элементов маркетингового комплекса;

– обоснование комплексного применения отношенческого и транзакционного подхода к построению взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов.

Объектом исследования выступают хозяйствующие субъекты и участники рынка юридических услуг в аспекте осуществления ими стратегических и

операционных маркетинговых решений по управлению взаимоотношениями с потребителями.

Предметом исследования являются организационно-экономические и координационно-управленческие отношения, проявляющиеся между поставщиками и потребителями юридических услуг в процессе реализации стратегических и операционных маркетинговых решений по управлению их взаимоотношениями.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Диссертационная работа выполнена в рамках специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, 10.2 «Современные направления и тренды развития маркетинговой деятельности», 10.4 «Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений» Паспорта научных специальностей ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ.

Методология и методы. Методологическим базисом диссертационной работы явились фундаментальные труды российских и зарубежных авторов, посвященные теоретическому обоснованию и практическому наполнению маркетинговых стратегий, классификации маркетинговых стратегий и применению в управлении взаимоотношениями с потребителями, что преломляется через концепцию маркетинга взаимоотношений с акцентом на приросте потребительского опыта. В работе были применены общенаучные методы логического анализа, сопряженные с эволюцией маркетинговых стратегий и взаимоотношений компаний с потребителями; методы анализа и синтеза в части исследования динамики предоставляемых населению услуг, развития сервисного предложения юридических услуг, внедренности CRM-решений в работу российских компаний как основы развития взаимоотношений; вариации результатов представленных в открытом доступе эмпирических исследований о востребованности юридических сервисов; а также характерные для маркетинговой науки методы (фокус-группы и опросы).

Информационно-аналитическая основа диссертационной работы сформирована разработками зарубежных и российских исследователей,

анализирующих стратегический маркетинг, классификацию и детерминирование маркетинговых стратегий, становление и эволюцию маркетинга отношений, прирост потребительской ценности, маркетинговых моделей взаимодействия с потребителями, в том числе применительно к сфере услуг; материалами Росстата, связанными с оказанием услуг населению, численностью специалистов и организаций, оказывающих юридические сервисы; материалами исследовательских агентств и данными вторичных исследований о востребованности юридических услуг населением, динамике деловой активности на исследуемом рынке; а также авторскими исследованиями, выводами и разработками.

Рабочая гипотеза исследования базируется на предположении, что в современной ситуации на рынке оказания юридических сервисов при выработке стратегических и операционных решений управления взаимоотношениями с потребителями целесообразно опираться на комплексное применение отношенческого и транзакционного подхода.

Достоверность диссертационной работы опосредована опорой на теоретико-методологические разработки стратегического маркетинга, маркетинга взаимоотношений; исследованием обширной статистической базы по оказанию услуг населению, развитости юридических сервисов; использованием общенаучных и специальных методов исследования, характерных для маркетинговой науки; подтверждением результатов авторских научных изысканий направленности и итоговым выводам других исследований, представленных в открытом доступе.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Ввиду усложнения конкурентного поля, роста востребованности увеличения потребительской ценности меняются продуктивные условия взаимодействия с клиентской аудиторией, что актуализирует запрос на уточнение трактовки маркетинговой стратегии в построении взаимоотношений с потребителями, отвечающей выбору эффективных стратегических и операционных маркетинговых решений.

2. Обоснование рациональных стратегически ориентированных решений для компаний и специалистов, оказывающих юридические услуги, предполагает необходимость определения условий, способствующих расширению спроса и выявлению потенциально возможных ошибок для стороны предложения, с целью их превентивного учета и устранения в нацеленности на долгосрочный характер взаимоотношений с потребителями.

3. Планирование ориентированной на эффективность взаимодействия с потребителями маркетинговой активности крупных и средних предприятий, оказывающих юридические услуги, а также малых компаний и специалистов предполагает анализ востребованных аналитических и коммуникационных маркетинговых инструментов, используемых в стратегическом и операционном контексте.

4. Рационализация взаимодействия с потребителями для компании, оказывающей юридические услуги, должна опираться на идентификацию критериев выбора ими юридических услуг, соотносимых с ними и используемых для привлечения и удержания элементов маркетингового комплекса, применяемых в отношении основных перспективных сегментов потребителей юридических сервисов.

5. Необходимость совершенствования управления взаимодействием с потребителями для компании на рынке юридических услуг предполагает разработку маркетинговой модели взаимоотношений с ними, детализирующей этапы их привлечения и потенциально возможного удержания на основе гибкого сочетания отношенческого и транзакционного подходов.

Научная новизна проведенного диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и методической разработке стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг на основе сочетания отношенческого и транзакционного подхода.

Научной новизной обладают следующие результаты диссертационного исследования:

1. На основе исследования классификационных основ и содержательных характеристик маркетинговой стратегии компании уточнено определение маркетинговой стратегии в виде плана долгосрочного развития бизнеса с установлением соответствующих метрик, анализом внутренней и внешней среды, выделением функционала расширенного комплекса маркетинга для упрочнения взаимоотношений с существующими и перспективными клиентами, являющимися залогом конкурентоспособной позиции компании, а также приоритетным учетом интересов социума в рамках принятия ценностей устойчивого развития. Авторское уточнение развивает теория маркетинга в части современной интерпретации маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями.

2. Детерминированы триггеры, влияющие на изменения на рынке юридических сервисов, такие как: рост правовой культуры населения, превентивный учет этической составляющей, выраженная конкуренция, опосредующие востребованность стратегически ориентированных решений; а также уточнены возможные ошибки компаний и специалистов на рынке юридических сервисов, связанные с недоучетом необходимости долгосрочных взаимоотношений, непониманием необходимости установления партнерских контактов, размыванием сервисного предложения, понимание и нивелирование которых позволяет сформулировать стратегически ориентированные решения для компаний и специалистов, оказывающих юридические сервисы.

3. Выявлено, что представители крупного бизнеса, оказывающего юридические услуги, в большей степени довлеют к стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов, тогда как средний бизнес, помимо тренда на применение стратегически ориентированных решений, склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность, а индивидуальные специалисты и малые организации демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности. Авторская разработка позволяет учитывать востребованность стратегических и операционных решений и планировать соответствующую маркетинговую активность.

4. Обосновано выделение основных сегментов потребителей юридических сервисов по стадии потребительского поведения и потенциально возможной удовлетворенности и перспективной лояльности, а именно выделены: «холодные клиенты» (задумываются о потреблении юридического сервиса), «вовлеченные клиенты» (активно ищут информацию о варианте получения юридического сервиса), «выбирающие» (осуществляют сравнение возможных альтернатив, реагируя на характеристики сервиса), «позитивно настроенные» (удовлетворены и могут стать лояльными, готовы к повторным контактам), «готовые переключиться» (не удовлетворены в полном объеме, могут быть вынужденно лояльны, если выбора нет), «скептики» (не удовлетворены и используют сервис из-за отсутствия альтернативы). Авторская идентификация сегментов потребителей способствует возможности выбора стратегических и операционных маркетинговых решений для управления взаимодействием с ними.

5. Обосновано комплексное использование отношенческого и транзакционного подхода к управлению взаимодействиями с потребителями на базе предложенной автором маркетинговой модели взаимоотношений с потребителем (DACACA) на рынке юридических сервисов, включающей такие этапы, как D (determination) определение, A (Attraction) привлечение, C (Conviction) убеждение, A (Accounting) учет, C (Creation) создание, A (Action) действие, и альтернативные добавочные этапы: D 2.0 (Determination) определение + A (Advocacy) адвокация и A (Advocacy) адвокация. Предложенное решение позволяет гибко сочетать стратегические и операционные маркетинговые решения в выстраивании взаимоотношений компании с потребителем.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теоретических основ стратегического маркетинга в направлении построения взаимоотношений с потребителями на рынке услуг; нашла отражение в уточнении трактовки маркетинговой стратегии взаимодействия компании с потребителем, обосновании комплексного применения отношенческого и транзакционного подхода к построению взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов

на базе предложенной автором модели взаимоотношений, состоящей из шести последовательных этапов, сопровождающихся двумя альтернативными этапами.

Практическая значимость работы заключается в том, что методические решения, а также модельные разработки по управлению взаимоотношениями с клиентами компании в части идентификации потребителей и обоснования сегментов, с которыми выстраивается взаимодействие на рынке юридических сервисов, могут быть использованы участниками рынка для повышения результативности осуществляемых стратегических и операционных маркетинговых решений.

Выводы, теоретико-практические положения и полученные результаты нашли отражение в Ростовском государственном экономическом университете (РИНХ) в рамках содержания учебных курсов таких дисциплин, как «Маркетинг в отраслях и сферах деятельности», «Маркетинг услуг».

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования были апробированы автором в формате представления на международных научно-практических конференциях: III Всероссийской конференции «Тенденции и технологии управления процессами и системами в современной экономике» (г. Орел, 2024 г.); III Международной научно-практической конференции «Технологии стратегического управления в современном мире» (г. Ростов-на-Дону, 2024 г.); IV Международной научно-практической конференции «Технологии стратегического управления в современном мире» (г. Ростов-на-Дону, 2025 г.); Международной научно-практической конференции — XXI Южно-Российском логистическом форуме «Эффективные логистические решения в условиях глобальной турбулентности» (г. Ростов-на-Дону, 2025 г.).

Сведения о публикациях. Основные положения диссертации отражены в 12 научных публикациях общим объемом 4,8 п.л. (авторского текста 3,7), из них 5 статей в научных рецензируемых изданиях из перечня рекомендованных ВАК общим объемом 2,3 (1,9 авторского текста), 1 публикация в коллективной

монографии общим объемом 0,6 п.л. (авторского текста 0,4 п.л.), 6 прочих публикаций общим объемом 1,9 п.л. (1,4 п.л. авторского текста).

Структура и объем работы. Диссертационная работа имеет традиционную структуру, состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, состоящего из 193 наименования. Объем работы составляет 206 страницы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ В ПОСТРОЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

1.1 Теоретические подходы к обоснованию определения и сущности маркетинговых стратегий в современных условиях

Вопросы применения маркетинговых стратегий были и остаются чрезвычайно актуальными, поскольку именно благодаря анализу рыночной ситуации, наряду с оценкой собственного текущего состояния и прогнозной валидацией потенциала, который может быть вовлечен в осуществляемые бизнес-процессы, у компании появляется реальная возможность детерминировать этапы, сроки, вовлекаемый инструментарий и круг ответственных лиц, то есть конструировать желательный сценарий определенных действий, которые долженствуют привести организацию к успеху.

Характеризуя востребованность маркетинговых стратегий, исследователи, как правило, делают смысловой акцент на неопределенности внешней среды[1], на том, что ее факторы, не подлежащие управлению со стороны предприятия, в высокой степени непредсказуемы, и это актуализирует необходимость оценки возможных альтернатив для уточнения паттернов развития рынка и, соответственно, обоснования желательных и допустимых траекторий деловой активности компании, вовлеченной в маркетинговое стратегирование.

Другим зримым стимулом для востребованности стратегирования в маркетинговой деятельности является усложнение деловой практики со стороны различных бизнесов. Это касается как крупных предприятий, которые открывают филиалы и должны контролировать их работу в удаленных регионах, так и компаний, которые предлагают успешную бизнес-модель в формате франшизы и

[1] Бондаренко В.А., Иванченко О.В., Гузенко Н.В. Клиентоцентричные программы в условиях неустойчивой внешней среды // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2023. № 1 (87). С. 61-70; Илаева З.М. Особенности маркетинговых стратегий в компаниях в условиях цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2022. № 10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovyh-strategiy-v-kompaniyah-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 03.12.2024).

далее должны планировать и осуществлять поддержку работы своих франчайзи, так как от их эффективности и успеха на определенной территории, кроме прочего, зависят имиджевые характеристики самого франчайзера. Даже если компания не развивает франчайзинговую модель или собственную сеть, она, работая в условиях усложненного конкурентного поля на современном рынке, включена в различные виды активности, в том числе омниканальные коммуникации с партнерами и потребителями, что предполагает усложнение процессов и актуализирует опору на стратегических решениях. Этот феномен указывает на целесообразность оценки управленческих решений, маркетинг-менеджмента компании в складывающейся ситуации.[1] Сложность собственных бизнес-процессов, а также работа с представленными в других регионах подразделениями требует большей аналитики и учета сложно направленных тенденций, что повышает востребованность разработки стратегий.

Бизнес, как правило, нуждается в привлечении дополнительных средств для развития, а именно — ему нужен приток инвестиций. Для организации грамотной работы по привлечению инвесторов также необходима разработка маркетинговой стратегии взаимодействия с ними на пролонгированную перспективу. Тем более что для инвесторов целесообразно четко понимать возможные риски и то, какие выгоды и в какие сроки они приобретут от сотрудничества с определенным бизнесом, что повышает востребованность стратегии и четкого маркетингового плана.[2]

В ретроспективном аспекте отметим, что первоначально стратегические решения основывались на аналитике рыночной ситуации, а именно на проблематике прогнозирования спроса, действий конкурентов и проявившихся предпочтениях потребителей. Оценка этих факторов позволяла формулировать маркетинговые стратегические решения. Во многом анализ указанных направлений

---

[1] Бондаренко В.А. Вопросы адекватности менеджмента современным экономическим реалиям: корневые причины и основные тенденции // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. № 5. С. 118-125; Bondarenko V. Formation and efficiency problems of modern marketing management in Russia // Практический маркетинг. 2010. № 6 (160). P. 30-42.

[2] Воронов А.А., Глухих Л.В. Стратегическая вовлеченность в организации стратегического менеджмента промышленностью страны // Пространство экономики. 2006. № 4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-vovlechennost-v-organizatsii-strategicheskogo-menedzhmenta-promyshlennostyu-strany (дата обращения: 03.12.2024).

не утратил своего значения в настоящее время, однако подходы к его осуществлению претерпели ряд изменений.

Несмотря на активное исследование как теоретиками, так и практиками вопросов реализации маркетинговых стратегий, а также их сущностного наполнения, следует отметить, что однозначного ответа в данном ключе так и не сформировано, что актуализирует уточнение понимания, как именно следует детерминировать маркетинговую стратегию и как, по каким основаниям и в связи с какими характеристиками их классифицируют исследователи.

Ряд современных специалистов однозначно делают акцент на том, что маркетинговая стратегия представляет собой необходимый к разработке и реализации документ, нацеленный на рост конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, что сопряжено с постановкой метрик по увеличению прибыли для бизнеса.[1] Тогда как тактические решения связаны с дискретными и короткими временными рубежами, исходя из которых значимым может быть, например, рост продаж или занимаемой доли рынка.

Классики маркетинга, например Котлер Ф., указывают на долгосрочный характер маркетинговой стратегии и то, что она являет собой документ, описывающий долгосрочный план с детерминацией целей и сроков их достижения.[2] Также специалистами подчеркивается необходимость разработки маркетинговой стратегии для компаний разного масштаба, работающих на различных рынках.[3]

О превалирующем значении стратегических решений в маркетинге говорят, например, отечественные ученые, такие как Аренков И., который подчеркивает их доминантную роль в рамках маркетинговой концепции.[4] Фатхутдинов Р. акцентирует внимание на роли стратегических маркетинговых решений как стержневых в общем менеджменте предприятия на развиваемом рынке.[5]

---

[1] Гулджанов П. Стратегический маркетинг // Символ науки. 2024. № 10.1-2. С. 74-75.
[2] Marketing Management. Millenium Edition. Tenth Edition by Philip Kotler. Prentice-Hall Inc., 2000. P. 46-47.
[3] Величко Н.Ю. Управление маркетингом в сфере гостинично-туристских услуг: монография / Международный инновационный университет (Сочи). Сочи, 2014. 88 с.
[4] Аренков И.А. От стратегического маркетинга к стратегии взаимодействия // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 215-247.
[5] Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. 448 с.

Повторимся: однозначной трактовки маркетинговой стратегии в научном и прикладном поле не приведено, в чем с нами солидарны, например, Мицберг Г. и соавторы[1], а также представители школы маркетинга Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (Костоглодов Д.[2], Осовцев В.[3]).

Ряд представленных в научном поле определений приведен в таблице 1.

Таблица 1 — Представленные в научной литературе определения Бо маркетинговой стратегии

Исследователь / исследователи	Суть определения	Комментарий
1	2	3
Портер М.	Формирование уникальной и ценной позиции компании на основе различных действий и вовлекаемых инструментов[4]	Подход представляется справедливым, достаточно универсальным, но вместе с тем общим, поскольку не раскрывает набора инструментов и действий
Друкер П.	Теория бизнеса определенной организации (окружающая среда, миссии и стержневые компетенции)[5]	Подход, отражающий запросы определенной организации с учетом ее «делового ландшафта», представляет собой методологическую разработку, нуждающуюся в адаптации под конкретный бизнес
Грант Р.	Способ использования фирмой собственных и привлеченных ресурсов в совокупности с применением способностей в рамках делового окружения для достижения желательных целевых установок[6]	Ориентированная на решение прикладных задач разработка, построенная на разборе различных кейсов деловой активности компаний. Представляет интерес, однако является слишком обобщенной
Макдональд М.	Нацеленный на перспективу основной способ действий для определенной организации[7]	Справедливое, но крайне обобщенное определение, которое (без примеров и привязки к контексту) не дает понимания того, какие именно действия должны быть реализованы

[1] Минцберг Г. [и др.] Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
[2] Костоглодов Д.Д., Хмелевская В.Г. Формирование маркетинговой стратегии компании // Концепт. 2017. Т. 39. С. 2996-3000. URL: http://e-koncept.ru/2017/970926.htm
[3] Осовцев В.А., Рыков М.В. К вопросу о сущности стратегического маркетинга // Концепт. 2015. Спецвыпуск № 24. ART 75304. URL: http://e-koncept.ru/2015/75304.htm
[4] Porter M.E. What is strategy? // Harvard business rev. Boston, 1996. Vol. 74. № 6. P. 61-78.
[5] Drucker P.F. Managing for the Future: The 1990s and Beyond. N.Y.: Truman Talley Books, 1992. 370 p.
[6] Грант Р. Современный стратегический анализ. 11-е изд., 2024. Серия «Классика MBA». СПб.: Питер, 2024. 720 с.
[7] Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Серия «Маркетинг для профессионалов». СПб.: Питер, 2000. 320 с.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Чевертон П.	Выбор желательного для компании маршрута и составление его карты, то есть полноценной навигации[1]	Верный, по сути, подход, но крайне обобщенный и требующий реальной привязки к определенному бизнесу для понимания задействованных инструментов и реализуемых шагов
Кеничи О.	Активности, которые направлены на прирост потенциала (мощи) определенной компании по сравнению с другими конкурирующими бизнесами (треугольник «компания — клиент — конкурент»)[2]	Исходит из трех элементов модели, а именно самой компании, ее клиентов и конкурирующих организаций. Описывает происходящие на рынке процессы, но в обобщенном виде, в основном на базе компаративного анализа складывающейся ситуации
Аакер Д.	Процесс, который дает возможность компании сфокусировать свои ресурсные возможности на оптимальных направлениях для получения конкурентных преимуществ и увеличения продаж[3]	В данном подходе есть фокусировка на стратегических целях с точки зрения перспектив достижения конкурентных преимуществ и аналитический компонент в части оценки ресурсов, однако не выражены направления/механизмы
О'Шоннеси Дж.	Концептуальное решение того, как скоординировать усилия по товару, цене, продвижению и распределению для достижения поставленной целевой установки[4]	По сути, речь идет об элементах комплекса маркетинга, эксплуатируемых в совокупности для достижения отсроченного целевого результата
Котлер Ф.	Логическая схема маркетинговых мероприятий компании, направленных на решение маркетинговых задач (стратегический план)[5]	Акцент сделан на планировании, которое детерминирует комплекс дальнейших действий, однако сами действия/инструменты не детализированы
Уолкер О.	Распределение и координация рыночных ресурсов компании и реализуемых видов деятельности для выполнения задач на развиваемом компанией рынке[6]	Акцентировка делается на оценке ресурсов и их распределении для достижения цели наиболее рациональным способом, однако конкретизации инструментов и решений нет
Багиев Г.	Основная программа маркетинговой деятельности на целевых для компании рынках, которая содержит ключевые направления маркетинговой деятельности компании и соответствующий инструментарий, набор	Фокусировка на развернутой программе, предполагающая примат маркетинговой деятельности в работе компании. Тем не менее подход обобщенный и предполагающий привязку при прикладном использовании к конкретному предприятию и его процессам

[1] Теория и практика современного маркетинга = Key Marketing Skills: Полн. набор стратегий, инструментов и техник / П. Чевертон; пер. с англ. В.Н. Егорова. М.: Фаир-Пресс, 2002. 608 с.
[2] Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае; пер. с англ. М.: АльпинаБизнесБукс, 2007. 215 с.
[3] Aaker D. Strategic Market Management. Saint Petersburg: Piter Publ., 2007. 496 p.
[4] Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / пер. с англ.; под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: Питер, 2017. 864 с.
[5] Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. 2-е европ. изд. СПб.: Вильямс, 2000. 944 с.
[6] Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия: курс MBA / пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 496 с.

	инструментов для осуществления маркетинговых мероприятий, необходимых для реализации цели[1]	

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Голубков Е. и др.	Комплекс долгосрочных решений для удовлетворения потребностей текущих и будущих потребителей за счет ресурсов и возможностей компании[2]	Изначально акцент сделан на потребителях и выстраивании взаимоотношений с ними на долгую перспективу, чему подчинены все предполагаемые решения
Марченко С.	Методологический базис для компании, позволяющий определить направления развития, а также прикладной инструментарий для детерминации целей для бизнеса и критериев их достижения[3]	По сути, концентрация на плане с маркированием целей и критериев, свидетельствующих об их достижении. Верно, но не конкретно
Тимофеев К., Малков А.	Совокупность мер и средств, на основе которых компания формирует свои маркетинговые цели и осуществляет шаги по их достижению[4]	Подразумевается учет возможностей и инструментов в достижении цели, однако сами инструменты/меры не раскрываются
Лисин Д.	Генеральный план действий в сфере маркетинга и выбор методов достижения целевых установок для удовлетворения потребителей на целевых для компании рынках[5]	Акцент на формировании генерального плана, который собирает все активности бизнеса в схему выработки модели взаимоотношений с потребителями
Гуркин Г.	Осуществление процесса по управлению различными маркетинговыми мероприятиями, взаимосвязанными с производством товаров и сервисов для полноценного удовлетворения потребителей в пролонгированной перспективе[6]	Смысл сфокусирован на маркетинговых активностях и постпродажном взаимодействии с потребителями, однако суть мероприятий не раскрыта, и можно предполагать, что они опираются на развернутый маркетинговый комплекс
Береза Е.	Комплекс маркетинговых решений, реализуемых с акцентом на долгосрочной перспективе, касающихся выбора целевых рынков, сегментирования потребителей, позиционирования и применения элементов комплекса маркетинга для достижения заявленных решений на базе	В рамках подхода прослеживается аналитический компонент и функционал предпринимаемых решений, которые опираются на составляющие маркетингового комплекса

[1] Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник. 3-е изд. СПб.: Питер, 2010. 576 с.
[2] Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: Выбор лучшего решения. М.: Экономика, 1993. 224 с.
[3] Марченко С. Место шопер-маркетинга в разработке маркетинговой стратегии // Наука и современность. 2016. № 45. С. 181-186.
[4] Тимофеев К.В., Малков А.В. Маркетинговая стратегия ритейл-предприятия // Успехи в химии и химической технологии. 2018. Т. 32. № 4. С. 119-121.
[5] Лисин Д.А. Управление маркетинговой стратегией компании // Управление и экономика в XXI веке. 2017. № 1. С. 48-51.
[6] Гуркин Г.А. Маркетинговые стратегии корпорации // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 126-131.

	валидации внутренних возможностей и внешней среды[1]	

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Беспалько В., Вахрушева Н. и др.	Составная часть общей стратегии компании, описывающая способ использования ограниченных ресурсов для максимизации продаж[2]	Демонстрируется вторичность/опосредованность маркетинговой стратегии общей стратегии компании
Каландарова И., Тургунов Э. и др.	Составная часть корпоративной стратегии, характеризующая подходы к использованию ресурсов компании (априори конечных, то есть ограниченных), что нацелено на рост продаж/доходности в пролонгированной перспективе[3]	Также демонстрируется подчиненность маркетинговой стратегии мероприятиям и решениям общей корпоративной стратегии; не рассматриваются вовлекаемые инструменты
Бобровников А., Волкова С. и др.	Комплекс вовлекаемых мероприятий, анализируемых проблем, показателей и принципов для принятия управленческих решений, необходимых для достижения поставленных целевых установок[4]	Превалирует аналитический компонент, поскольку авторы предлагают не только мероприятия и принципы приятия решений, но и проблемы, которые должны быть решены для получения желаемого результата
Федорова М.	Комплекс маркетинговых инструментов, на базе которых разрабатывается эффективная политика продвижения товаров и сервисов среди потребителей[5]	Упор сделан на потребителе и применении инструментов комплекса маркетинга в продвижении на целевой рынок товаров и услуг. В явном виде не указывается пролонгация действий на перспективу, но она подразумевается
Роганян С., Сосницкая Е. и др.	Маркетинговый план, разрабатываемый на перспективу, определяющий цели и мероприятия по их достижению[6]	Акцентировка внимания на плане, содержащихся в нем показателях и мероприятиях, однако сами мероприятия не раскрыты
Крохин И., Коноваленко Э.	Проведение исследований для понимания того, кто, когда и для чего покупает товар или сервис[7]	Внимание концентрируется на аналитическом компоненте и, по сути, на взаимоотношениях с потребителями (определение аудитории и ее мотиваторов к покупке)
Лесниченко О., Тарасова Н.	Комплекс мероприятий по разработке плана ассортимента	Фокусировка на аналитической составляющей и элементах маркетингового

[1] Береза Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок: автореф. дис. … кандидата экономических наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2008. 18 с.

[2] Беспалько В.А. и др. Современные подходы к реализации и анализу эффективности маркетинговой стратегии // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 265-269.

[3] Каландарова И. и др. Маркетинговые стратегии компаний // Проблемы и достижения современной науки. 2019. № 1 (6). С. 88-89.

[4] Бобровников А.Н., Волкова С.Н., Замятина И.Е., Никольская В.А. Основы маркетинга: учеб. пособие. 1-е изд. Тверь: ТГТУ, 2007. 176 с.

[5] Федорова М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. 2011. № 5 (28). Т. 1. С. 232-234.

[6] Роганян С.А., Сосницкая Е. и др. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации // Управление и экономика в XXI веке. 2017. № 2. С. 25-29.

[7] Крохин И.Д., Коноваленко Н.Е. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации // Вестник науки. 2022. № 7 (52). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printsipy-ih-realizatsii (дата обращения: 21.01.2026).

	продукции, ценовой политики, транспортировке, доставке и пониманию условий рынка для бизнеса[1]	комплекса, ориентированных на достижение рыночного успеха

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Савельева Н., Созинова А. и др.	Ориентирована на привлечение потенциальных клиентов, удержание уже существующих и получение долгосрочных конкурентных преимуществ[2]	Прослеживается явный акцент на выстраивании взаимоотношений с потребителями, что и выступает гарантом достижения устойчивых конкурентных преимуществ
Уткин Э.	Составной элемент стратегического управления предприятием, представляющий общий план развития производства, ассортимента и качества, выбора и освоения новых рынков, роста результативности[3]	Акцентируется внимание на подчиненности маркетинговой стратегии общей стратегии для бизнеса, а также описании активностей по удержанию конкурентоспособной позиции

На основании приведенных выше определений можно отметить, что многие специалисты, исследуя вопросы стратегий в бизнесе, не акцентируют внимание именно на стратегическом маркетинге при детерминации его определения, а исходят из общих посылов стратегической активности. Другие рассматривают маркетинговые стратегии в качестве производных от корпоративных стратегий. Третьи концентрируются на маркетинговом комплексе, а четвертые — на взаимоотношениях с потребителями.

Следует подчеркнуть, что сам стратегический маркетинг стал популярным в 50-е — 60-е годы XX века, и этот феномен связывали с предпочтениями клиентов, ростом конкуренции и необходимостью предугадать и удовлетворить потребительские запросы, что опосредовало анализ, исследования и планирование, построение прогнозов активности.[4]

---

[1] Лесниченко О.А., Тарасова Н.Е. Инструменты разработки стратегий маркетинга: анализ и особенности использования // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 53. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-razrabotki-strategiy-marketinga-analiz-i-osobennosti-ispolzovaniya (дата обращения: 21.01.2026).

[2] Савельева Н.К., Созинова А.А., Крюкова А.Д., Лутошкина А.К. Маркетинговая стратегия: осмысление понятия учеными и инструментом CHATGPT // Практический маркетинг. 2023. № 6 (312). С. 14-17.

[3] Уткин Э.А. Маркетинг. М.: Эксмо, 1998. 320 с.

[4] Лесниченко О.А., Тарасова Н.Е. Инструменты разработки стратегий маркетинга: анализ и особенности использования // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 53. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-razrabotki-strategiy-marketinga-analiz-i-osobennosti-ispolzovaniya (дата обращения: 21.01.2026); Голубков Е.П. О понятии «стратегия», ее роль в маркетинговом планировании // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 5. С. 3-20.

Опираясь на проведенный литературный обзор, предлагаем следующую дифференциацию оснований для группировки подходов, используемых при формулировании определения/понимания маркетинговой стратегии организации (рисунок 1).



Рисунок 1 — Основания для выделения подходов к формулированию маркетинговой стратегии организации[1]

Важно отметить, что представляется справедливым (в текущей ситуации) олицетворять маркетинговую стратегию со стратегией развития бизнеса в целом, поскольку именно маркетинговый подход (а не затратный или какой-либо еще) должен определять приоритеты планирования положительных изменений в организации и упрочнения ее конкурентных позиций. То есть целесообразно опираться на понимание того, что именно маркетинг является «стержнем», ключевой компетенцией, которая позволяет организовать работу бизнеса таким образом, чтобы обеспечить ему устойчивое развитие и пролонгированную во времени конкурентоспособность. Для достижения таких условий необходимо

[1] Составлен автором по материалам исследования.

упрочнение взаимодействия с целевой аудиторией. Это, в свою очередь, связано с акцентом на потребительских предпочтениях, их предвосхищении и том, что потребители рассматриваются в качестве партнеров, то есть с ними выстраиваются отношения на длительный период.

Подчеркнем, что в текущей ситуации, поскольку речь в деловой практике идет о смене транзакционной парадигмы на отношенческую (что анализируется в параграфе 1.3), исследователи говорят о нацеленности на анализ качества взаимодействия с потребителями и управления потребительской ценностью на перспективу.[1] Во многом по этой причине в настоящее время бизнесы, ориентированные на поиск стратегических решений и выработку наполняющих их операционных шагов, учитывают следующие возможные решения (реализуемые в рамках операционных шагов), оценивая их с точки зрения целесообразности применения и предполагаемого масштаба[2]:

– реализация маркетинговых мероприятий (исследования, клиентские программы, активизация сейлс-промоушена), позволяющих работать на новых рынках и/или с новыми сегментами потребителей;

– привлечение и выделение инвестиций на рост качественных характеристик сервисов, например разработку и запуск приложения, виртуальной программы лояльности с реальными элементами привлечения и удержания потребителей;

– использование передовых цифровых технологий в совершенствовании бизнес-процессов и обучение персонала работе в обновленных условиях, связанных с активным включением онлайн-среды;

– привлечение и направление инвестиций на формирование желательного имиджа, управление им, развитие бренда компании и повышение его спонтанной (без подсказки) узнаваемости;

---

[1] Юлдашева О.У., Шубаева В.Г., Орехов Д.Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-izmereniya-i-otsenki-potrebitelskoy-tsennosti-differentsiatsiya-podhodov (дата обращения: 03.12.2024).

[2] Илаева З.М. Особенности маркетинговых стратегий в компаниях в условиях цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2022. № 10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovyh-strategiy-v-kompaniyah-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 03.12.2024).

– привлечение потребителей к процессу создания и совершенствования продукта, то есть кастомизация и одновременно с этим персонализация в учете потребительских запросов (преимущественно по выделяемым целевым сегментам или микросегментам);

– рост инвестиций (собственных и привлекаемых) в аналитическую работу по оценке приоритетных для клиентов инновационных решений и совершенствование продуктов с учетом инновационного тренда.

Также одним из перспективных направлений является сотрудничество с маркетплейсами, поскольку потребители, с одной стороны, выбирают удобство, а с другой — желают рационально использовать свой бюджет, приобретая те же товары, но по самой оптимизированной в условиях определенного рынка цене.

В данном аспекте большое значение имеет использование цифровых сервисов и платформ[1], важным стало применение ИТ-инфраструктуры[2]. Поясним, что применительно к функционированию предприятий в условиях цифровой экономики стратегии планируются и реализуются с учетом этих относительно новых вводных, характеризующих поведение потребителей на рынке. В частности, например, одна из отправных точек в маркетинговом стратегировании в работе предприятия строится исходя из оценки его текущей конкурентоспособности (в части активной позиции на интересующих бизнес цифровых площадках) и определения желательных на будущее результатов (рисунок 2).

Можно отметить, что при анализе количества конкурентов и их активности целесообразно привлекать данные цифровой аналитики, для того чтобы оперативно обрабатывать необходимую массивную информацию и делать первичные аналитические выводы.

Далее с опорой на представленные в открытой печати сведения (открытая финансовая отчетность, нефинансовые отчеты) делаются аналитические выводы о

---

[1] Пашков А.М. Последствия цифровой трансформации регионов в условиях социальной неопределенности // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике: материалы всерос. конф., Орел, 28 октября 2022 г. Орел: Орловский гос. ун-т им. И.С. Тургенева, 2023. С. 264-271.

[2] Грицук Г.А. Особенности управления онлайн-организацией в условиях цифровой экономики // Парадигма устойчивого развития социально-экономических систем на микро- и макроуровнях: материалы междунар. науч.-практич. конф., Орел, 24-25 декабря 2021 г. Орел: Орловский гос. ун-т им. И.С. Тургенева, 2022. С. 38-46.

хозяйственной деятельности конкурентов, включая активность на цифровых площадках, а также, например, качество их сайта и метрики, позволяющие судить о его востребованности у представителей целевой аудитории.



Рисунок 2 — Этапы совершенствования конкурентоспособности / упрочнения позиции предприятия в онлайн-среде на определенной онлайн-площадке[1]

Следующим этапом выступает анализ (соответствующие расчеты) для понимания связи между активностью на цифровых площадках и общей конкурентоспособностью бизнеса.

Важным этапом является определение пула наиболее серьезных конкурентов, выявление существующих в их деловой практике преимуществ, выбор условного эталонного примера или ведущего игрока и сопоставление собственных позиций с его результативностью по ряду исследуемых показателей.

Дальнейшим шагом является набор действий, представляющих собой обосновываемые стратегические решения, касающиеся усиления присутствия на определенной цифровой площадке, управления ассортиментом товаров и сервисов,

[1] Илаева З.М. Особенности маркетинговых стратегий в компаниях в условиях цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2022. № 10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovyh-strategiy-v-kompaniyah-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 03.12.2024).

модели построения клиентской лояльности, совершенствования системы платежей и т.д.

Помимо этого, выделяется большое количество подходов к классификации маркетинговых стратегий, однако с прикладной точки зрения большое значение имеют функциональные стратегии, связанные, например, с организацией эффективных коммуникаций для привлечения и удержания потребителей.

В данном контексте целесообразно привести аналитическую информацию, характеризующую инвестиции компаний (в ряде зарубежных стран) в привлечение и удержание потребителей в 2023 г. и те стратегические планы, которые строили на 2024 г. (рисунок 3).

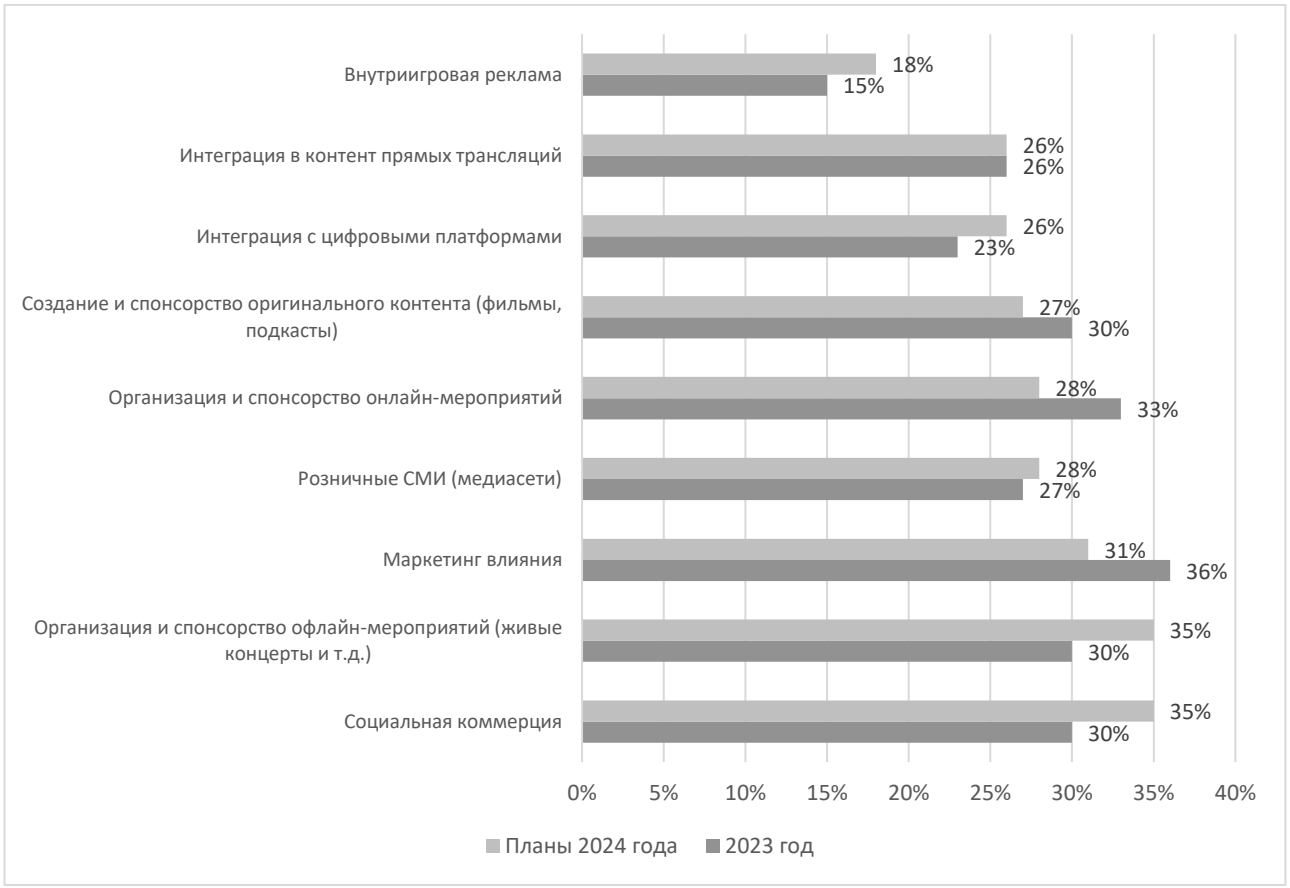


Рисунок 3 — Динамика инвестиций в коммуникационные мероприятия для привлечения внимания потребителей в 2023 г. и стратегические планы, которые компании транслировали на 2024 г., %[1]

[1] Маркетинг в 2024 году: на что ставят CMO западных компаний. URL: https://getcompass.ru/blog/posts/marketing-v-2024-godu (дата обращения: 03.12.2024).

Как видим, высокой была и остается доля социальной коммерции, под которой принято понимать социальные сети определенного популярного маркетплейса. Бизнес планирует наращивать коммуникационное присутствие в контактах с потребителями по данному каналу взаимодействия.

Можно также констатировать, что рост интереса к живым мероприятиям со стороны потребителей и, соответственно, желание бизнеса наращивать этот канал взаимодействия сопряжены с тем, что ранее из-за пандемии и введенных ограничений многим недоставало такого офлайн-формата, и это способствовало увеличению интереса к нему.

Традиционные СМИ остаются популярным каналом коммуникаций, и многие потребители продолжают ориентироваться на транслируемую в них информацию. По этой причине компании выделяют до четверти своего бюджета на генерирование взаимодействия посредством этого канала и стимулируют развитие этой точки контакта.

Интересным стратегическим трендом представляется то, что в настоящее время различные бизнесы не уделяют достаточного внимания коммуникации с потребителями посредством интеграции в видеоигры, однако полагаем, рост заинтересованности потребителей к геймификации приведет к тому, что эта точка контакта станет превалировать. Связано данное обстоятельство с тем, что рынок компьютерных игр имеет тенденцию к росту, соответственно, расширяется его клиентская аудитория, и контакты с ней в игре представляются обоснованными.

Можно отметить также уменьшение интереса к созданию и продвижению оригинального контента: как видим, с 30% этот показатель планировался к снижению до уровня 27%.

На этом фоне любопытно, что компании собирались вкладываться в стримы в таких же объемах, как и ранее, а вот интерес к продвижению посредством услуг блогеров (маркетинг влияния) продемонстрировал тренд на снижение. На наш взгляд, это может быть связано с тем, что молодежь, а именно поколение зумеров,

в меньшей степени восприимчива к влиянию инфлюенсеров по сравнению с другими возрастными группами потребителей.

Одним из ключевых трендов, который отражается на коммуникационных маркетинговых стратегиях и построении отношений с потребителями, является использование или планирование в ближайшем будущем использования цифровых сервисов, применяющих искусственный интеллект (рисунок 4).

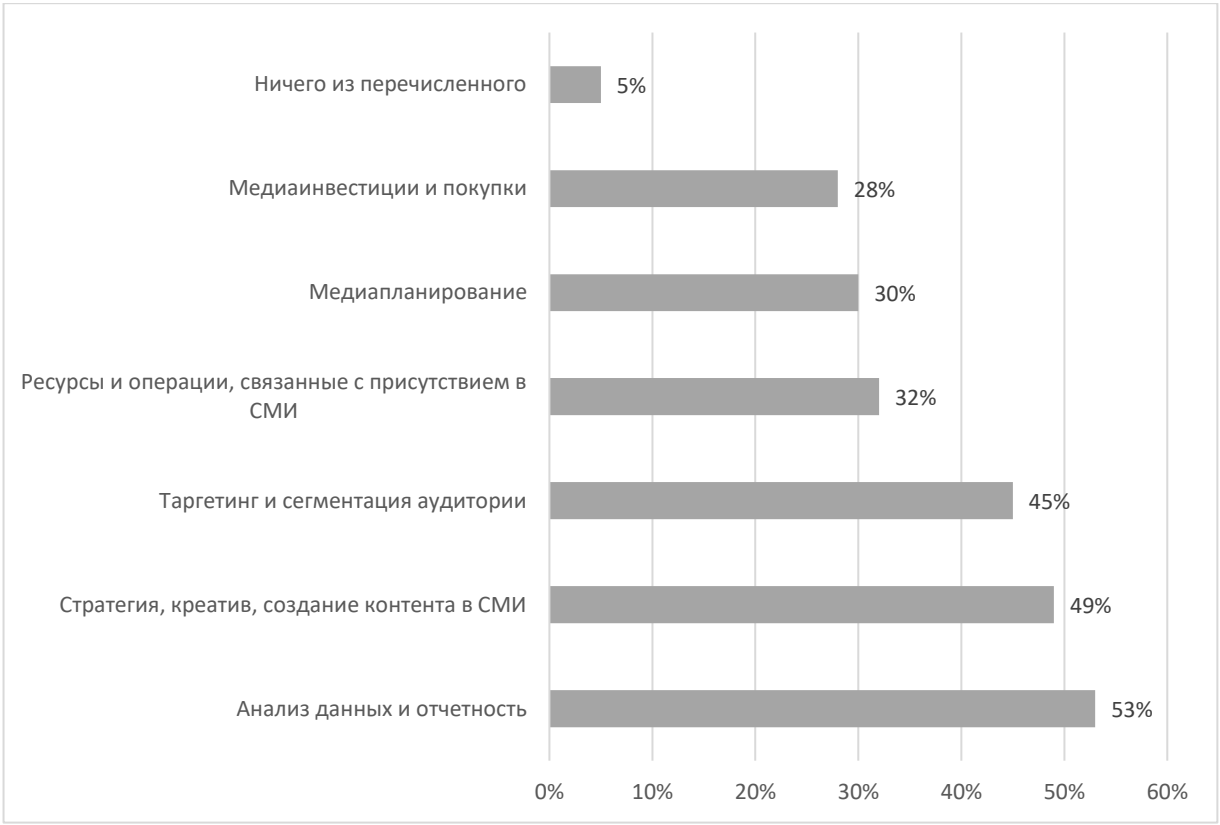


Рисунок 4 — Планирование компаний по использованию искусственного интеллекта в маркетинговых целях в 2024 г., %[1]

Согласно приведенной аналитической информации, можно отметить, что маркетологи планируют активно использовать искусственный интеллект в анализе различных маркетинговых данных и формировании отчетности, призванной служить базисом для принятия управленческих решений.

[1] Маркетинг в 2024 году: на что ставят CMO западных компаний. URL: https://getcompass.ru/blog/posts/marketing-v-2024-godu (дата обращения: 03.12.2024).

До 49% компаний полагают, что технологии искусственного интеллекта целесообразно применять при разработке самих стратегий, а также для создания контента под определенные параметры, определяемые особенностями целевой аудитории. Высоко оцениваются и возможности искусственного интеллекта в таргетинге аудитории и ее сегментировании, что, в свою очередь, формирует базу для персонализации предлагаемых товаров и сервисов.

Существенную роль искусственному интеллекту бизнес отводит также в вопросах сотрудничества со СМИ, медиапланирования и планирования инвестиций в медиакоммуникации.

В качестве выводов отметим, что маркетинговые стратегии продолжают играть ключевую роль в оценке ситуации и понимании того, какие управленческие и организационные решения следует принимать бизнесу в неустойчивой среде. Актуальность стратегирования в современном маркетинге неуклонно возрастает из-за усложнения бизнес-процессов и роста конкуренции.

Технологии искусственного интеллекта также активно применяются в маркетинге и формировании маркетинговых стратегий, в том числе для учета потребительских предпочтений и аналитики. Существующие и представленные в открытой печати аналитические данные, характеризующие уже предпринимаемые и планируемые компаниями шаги и стратегические решения, в особенности сопряженные с построением коммуникаций и долгосрочных взаимоотношений с потребителями, свидетельствуют о востребованности сервисов искусственного интеллекта. Полагаем, что данное направление будет в дальнейшем развиваться и наращивать свое присутствие как в маркетинге в целом, так и при осуществлении стратегических решений, детерминирующих возможности бизнеса.

Анализ подходов к выделению маркетинговых стратегий позволяет уточнить, что большинство авторов олицетворяют маркетинговую стратегию с функционалом комплекса маркетинга, масштабными обобщениями, но без детализации маркетинговой специфики, приматом корпоративной стратегии над маркетинговой стратегией, акцентом на выработке маркетингового плана и следовании его установкам, фокусировкой на построении отношений с потребителями.

Считаем, что в текущей ситуации, когда клиенты являются партнерами, залогом конкурентоспособности, данный факт — преобладание усилий на долгосрочном контакте с ними — игнорировать нельзя.

Востребовано в настоящее время понимание маркетинговой стратегии как плана долгосрочного развития бизнеса с установлением соответствующих метрик, анализом внутренней и внешней среды, выделением функционала расширенного комплекса маркетинга для упрочнения взаимоотношений с существующими и перспективными клиентами, являющимися залогом конкурентоспособной позиции компании. Это обстоятельство опосредует целесообразность исследования особенностей и видов маркетинговых стратегий предприятий во взаимодействии с потребителями.

1.2 Виды маркетинговых стратегий предприятий и их роль во взаимодействии с потребителями

Как было ранее отмечено, в текущей ситуации понимание маркетинговой стратегии — что следует из аналитического разбора определений и трактовок, а также входящих в них операционных шагов и инструментов — подчинено упрочнению взаимоотношений с потребителями напрямую или опосредованно, что позволяет детерминировать стратегические и операционные маркетинговые решения как изначально разрабатываемый комплекс мероприятий и инструментов для взаимовыгодной работы с клиентской аудиторией (текущей и потенциальной).

В указанном ключе, предваряя проблематику исследования видов маркетинговых стратегий, применяемых во взаимодействии с потребителями, а также реализуемых в их рамках операционных решений, поясним, что в целом маркетинговые стратегические решения во взаимодействии с потребителями значимы для всех без исключения компаний, задействованных в производстве товаров и оказании услуг. Связано данное обстоятельство с тем, что работа на современных рынках усложнена, конкуренция достаточно высока, а потребители

демонстрируют настроения, которые сложно однозначно трактовать.[1] Это, в свою очередь, опосредует необходимость рассмотрения вопроса поведения потребителей, контактирующих с бизнесом, который был и остается в высокой степени актуализирован для любых предприятий и организаций, функционирующих в условиях конкуренции. Соответственно, в современной ситуации, характеризующейся наличием конкурентной борьбы между различными игроками, анализ поведения потребителей и понимание того, чем они руководствуются при принятии решений о покупке и как именно осуществляют выбор, остаются крайне востребованными, связанными с обоснованием стратегических решений для бизнеса.

В связи с этим многие исследователи, как теоретики, так и практики, анализируют потребительские предпочтения и мотивы, которые могут определять траектории потребительского выбора.[2] Следует понимать, что в вопросах поведения потребителей, помимо исследования их индивидуальных предпочтений, а также реализуемых в ответ на них усилий товаропроизводителей, существенное значение имеют также проявившиеся в социуме в целом ценностные ориентиры, обусловленные во многом инновационными преобразованиями, следованием устойчивому развитию и т.д.[3] Это связывают с общими изменениями в потребительском поведении, которые становятся определенной превалирующей ценностной парадигмой в обществе, мейнстримом.[4]

Применительно к сервисной составляющей (что справедливо, например, для сегмента юридических услуг) указанные вопросы представляются не менее

---

[1] Потребительские настроения населения в III квартале 2025 года (в разрезе половозрастной структуры). М.: НИУ ВШЭ, 2025. 10 с.

[2] Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров. М.: Гранд, 2012. 456 с.; Бронникова Т.С. Маркетинг. Менеджмент. Теория, методика, практика. М.: КноРус, 2013. 208 с.; Гаспарян А.В., Дадаян Н.А. Вопросы потребительского поведения в текущий период // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 11. С. 24-28.

[3] Ерохина Т.Б., Пархоменко Т.В. Управление поведением потребителя в логистике постпандемии и антикризисном маркетинге // Вестник Рост. гос. эконом. ун-та (РИНХ). 2022. № 3 (79). С. 35-40; Ерохина Т.Б. Логистика постпандемии и антикризисное управление поведением потребителя // Развитие логистики в условиях санкционных ограничений и международной экономической интолерантности: материалы междунар. науч.-практич. конф. / XVIII Южно-Российский логистический форум, Ростов-на-Дону, 7-8 октября 2022 г.; Рост. гос. эконом. ун-т (РИНХ); Южно-Российская ассоциация логистики. Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2022. С. 41-46.

[4] Бондаренко В.А. Изменение модели поведения и осознания клиентских потребностей // Европейский журнал социальных наук. 2014. № 3-1(42). С. 332-335.

значимыми. Традиционно, говоря о потребительских предпочтениях, авторы указывают на то, что это именно они детерминируют траекторию потребительского поведения, «направленного на удовлетворение нужд с получением максимальной выгоды для себя»[1].

На поведение как таковое, а в нашем случае потребительское, может оказываться воздействие извне, что подразумевает необходимость выделения и исследования тех факторов, которые влияют на его выбор. При этом изначально ученые исходят из того факта, что выбор потребителем делается осознанно и самостоятельно, то есть без явного давления извне.

Как известно, в теории маркетинга выделены культурные, социальные, личностные и психологические факторы, которые в своем сочетании во многом определяют то, каким образом ведет себя тот или иной индивид на рынке, то есть детерминируют поведение потребителя.

Данные факторы иллюстрируют следующим образом (рисунок 5).

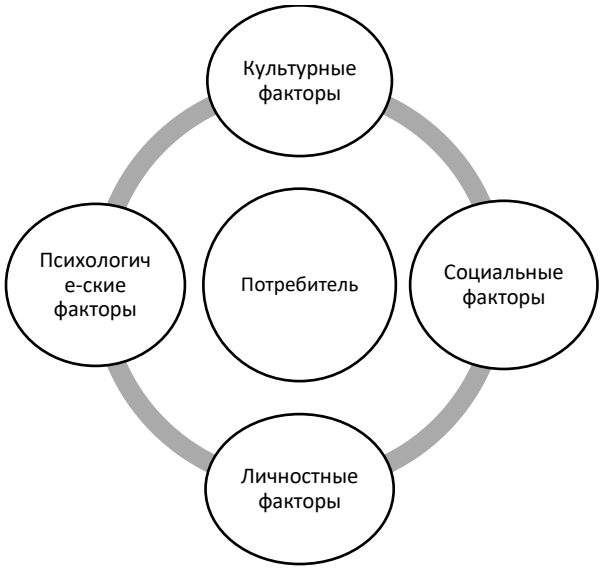


Рисунок 5 — Основные факторы, влияющие на поведение потребителей[2]

К факторам культурного плана принято относить общую культуру в социуме, определенную субкультуру, к которой принадлежит конкретный потребитель или

[1] Кулик А.О., Дудник Т.А. Понятие потребительских предпочтений. Факторы, влияющие на потребителя // Экономика и социум. 2016. № 3 (22). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-potrebitelskih-predpochteniy-faktory-vliyayuschie-na-potrebitelya (дата обращения: 15.08.2025).
[2] Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: Питер-пресс, 2006. 464 с.

потребители из специфической группы (сегмента), а также социальное положение индивида, опосредующее его уровень образования и культурные предпочтения.

К факторам социального порядка традиционно относят влияние семьи, статусно-ролевые установки и воздействие групп, оказывающих косвенное и прямое влияние, именуемых референтными группами. Именно с ними потребитель сравнивает свои ценностные ориентиры и предпочтения, что во многом оказывает воздействие на его потребительские шаги.

Личностные факторы связывают с финансовой составляющей, этапом жизненного цикла семьи индивида, а также определенным родом занятий, образом жизни потребителя, его типом личности и мнением о самом себе, о самоидентификации.

Факторы психологического плана сопряжены с вопросами потребительской мотивации, существующих убеждений и восприятия имеющихся на рынке возможностей.

Фирмы и организации в своей деловой активности не могут оказывать влияние на сами факторы, но имеют возможность понимать, чем руководствуется в своих решениях потребитель и делать предложения, ориентированные на его ожидания и предпочтения. В данном контексте, учитывая выявленные и/или прогнозируемые предпочтения, компания выстраивает маркетинговые стратегические решения и реализует операционные шаги исходя из них.

Следует учитывать, что в современной ситуации из-за большого влияния информационного окружения, развития социальных сетей, повсеместного внедрения передовых цифровых технологий связанность потребителей с разнонаправленной информацией неуклонно возрастает. В то же время базовые потребности, необходимые индивиду, к которым ранее необходимо было стремиться и прилагать ряд усилий для их достижения, стали практически общедоступными. Это, в свою очередь, вызывает переосмысление существующих и ставших классическими теорий мотивации потребителей, например теории А. Маслоу.[1]

[1] Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. 3-е изд. Москва [и др.]: Питер, 2013. 351 с.

Согласно классику, индивиды (потребители) склонны первоначально реализовывать потребности первичного уровня, так называемые витальные, далее связанные с безопасностью, за которыми следуют социальные потребности, потребности в уважении и затем в самореализации. Однако в современном социально ориентированном и достаточно благополучном социуме витальные потребности практически изначально реализованы, равно как и вопрос, сопряженный с безопасностью. Тогда как, например, потребность в осознаваемой потребителем самореализации может следовать за ними, опережая вопросы уважения и общения в социуме и т.д., то есть речь идет о смене приоритетов, которые связаны с изменениями в социуме из-за информационной перенасыщенности, роста благополучия и, с одной стороны, стремления к интенсивному потреблению,[1] а с другой — принятия ценностей устойчивого развития, связанных с устойчивым потреблением. Устойчивое или ответственное потребление создает новое направление запросов со стороны социума, на которые необходимо отвечать товаропроизводителям и организациям сфер услуг, что предполагает их учет в реализации ориентированных на потребителей (демонстрирующих паттерны ответственного поведения) решений.[2] Этот аспект тоже находит или должен находить отражение в маркетинговой стратегии компании и используемых ею инструментах.

В качестве частного примера поясним, что применительно к рынку юридических сервисов (что подробно анализируется во второй главе) перечисленные выше факторы имеют существенное значение. Кроме того, изменения на рынке, связанные с развитием передовых цифровых услуг, технологическим прогрессом, также отражаются на ситуации в сфере оказания юридических сервисов.[3] Это направление ориентировано на оказание онлайн-консультаций, постоянную консультативно-информационную удаленную поддержку потребителей, поскольку у потребителей, проводящих в цифровом пространстве значительное количество времени, проявляется

---

[1] Бондаренко В.А. Изменение потребностей индивидов и модели их поведения в обществе потребления // Практический маркетинг. 2014. № 4 (206). С. 14-19.

[2] Бондаренко В.А., Дадаян Н.А., Гузенко Н.В. Вовлеченность потребителей в экологические преобразования: динамика и результаты эмпирических исследований // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». 2023. Т. 16. № 2. С. 45-59.

[3] Пенькова И.В. Рынок юридических услуг в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития // Индустриальная экономика. 2023. S3. С. 116-122.

подобный запрос. Достаточно активно стали использоваться технологии искусственного интеллекта для привлечения потребителей, первичной обработки и сортировки их запросов, а также автоматизированной подготовки ряда стандартизированных документов. Получили и будут далее расширять присутствие сервисы с использованием чат-ботов.[1]

Одной из черт поведения современных потребителей на рынке является желание получать все сервисы в одной юридической компании, но при этом каждый узкоспециализированный сервис должен быть в плане качества услуг высокопрофессиональным. Ответом на это становится консолидация юридических компаний, которые нацелены на удовлетворение потребительских запросов.[2]

Еще одним важным направлением, реализуемым компаниями в ответ на интересы и потребительские запросы, становится развитие экологического права. Поскольку потребители ориентированы на проэкологическое поведение, то они выдвигают запросы на сопровождение экологически ориентированных проектов, решение соответствующих хозяйственных споров и т.д. Соответственно, считаем, что для рынка юридических сервисов необходимо оценивать ситуацию в отношении поведения потребителей с учетом новых реалий, а именно — в первую очередь технологического прогресса и ценностей устойчивого развития.

Характеризуя вопрос исследования поведения потребителей, можно отметить, что на него, согласно устоявшимся научным разработкам, влияют культурные, психологические, социальные и личностные факторы, которые необходимо учитывать поставщикам товаров и услуг для того, чтобы их продуктовое и сервисное предложение соответствовало потребительским запросам. На данные факторы, в свою очередь, оказывает влияние изменение ценностной парадигмы в социуме и, соответственно, у потребителей, связанное с уходом от избыточного потребления и вовлечением в повестку устойчивых стереотипов хозяйствования.

---

[1] Бесплатная консультация юриста онлайн: Топ-15 сервисов юридической помощи. URL: https://vc.ru/services/1773662-besplatnaya-konsultaciya-yuristaonlain-top-15-servisov-yuridicheskoi-pomoshi?ysclid=m6c72nzqbr201669618 (дата обращения: 01.02.2023).

[2] Пенькова И.В. Рынок юридических услуг в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития // Индустриальная экономика. 2023. S3. С. 116-122.

Это позволяет сделать промежуточный вывод, что маркетинговая стратегия компании, а также входящие в нее операционно-тактические решения сегодня в части построения взаимоотношений с потребителями связана с учетом не только их текущих и прогнозируемых предпочтений, но и с ориентирами на интересы социума в целом в части единства экономических, экологических и социальных приоритетов, что усиливает нагрузку на бизнес, но необходимо для пролонгации конкурентоспособности.

Данные обстоятельства отражаются и на потребительских предпочтениях, поведении в сфере юридических сервисов, где потребители ориентированы на возможности непрерывного потребления услуги ввиду длительного пребывания в цифровой среде. Это получение онлайн-консультаций, использование искусственного интеллекта в доступе к услугам их сортировки. Со стороны товаропроизводителей это возможности автоматизированной подготовки документов и выполнение с помощью передовых цифровых технологий рутинизированных операций. Также, например, в поведении потребителей в целом и в сегменте юридических сервисов в частности прослеживается тренд на получение высококачественных услуг, что предполагает глубокую проработку каждого юридического вопроса в узкоспециализированном формате, но при этом данные сервисы предпочтительно потреблять в одной компании. Это обстоятельство ведет к консолидации бизнеса.

Кроме того, востребованным у потребителей стало предъявление запроса на экологическое право, на сопровождение их интересов в экологически ориентированных проектах, что сопряжено с проэкологическим поведением как мейнстримом в деловых операциях и потребительской жизни.

Полагаем, что поведение потребителей на рынке юридических сервисов целесообразно регулярно отслеживать с учетом новых реалий, которые опираются на технологическое развитие и тренд на следование ценностям устойчивого развития, что предполагает проведение соответствующих исследований на пролонгированную перспективу, позволяющих разрабатывать обоснованные стратегические маркетинговые решения.

Подчеркнем, что, характеризуя современную ситуацию, необходимо пояснить, что ряд потребителей на протяжении нескольких последних лет склонны осуществлять рациональное поведение и так называемую сберегательную модель, в рамках реализации которой они приобретают только необходимые товары и услуги проверенных брендов. Другие, напротив, из-за снижения уверенности в благополучии и сомнениях относительно собственных перспектив в складывающейся экономической ситуации совершают необдуманные, спонтанные покупки.[1]

Большинство современных потребителей воспринимают активности компаний, обеспечивающие персонализацию, как обычную практику, что усложняет эффективную работу по привлечению и удержанию клиентов за счет данного инструмента. Соответственно, в условиях усложненного конкурентного поля и того обстоятельства, что многие компании активно используют различные маркетинговые инструменты, а также проявления потребителями различных траекторий поведения вопросы применения маркетинговых стратегий, позволяющих понимать складывающуюся на рынке ситуацию и реализовывать пролонгированные во времени решения и связанные с ними адаптационные шаги, представляются актуальными.

Указанный вопрос представляется достаточно значимым и по этой причине требует аналитического рассмотрения, в особенности применительно к компаниям, которые взаимодействуют с потребителями на рынке услуг, где ввиду нематериальной природы сервисов применение стратегических маркетинговых решений в еще большей степени актуализировано.

Считаем, что в текущей ситуации привлекать потребителей, удерживать их внимание, выстраивать с ними долгосрочное взаимодействие, в идеале приводящее к лояльности, достаточно сложно.[2] Во многом это сопряжено с тем, что, с одной стороны, многие бизнесы сегодня осознают значение работы по привлечению

---

[1] Бондаренко В.А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности // Практический маркетинг. 2023. № 10 (316). С. 16-22.

[2] Свободин Я. Российский потребитель 2025: ценности и покупательское поведение. URL: https://companies.rbc.ru/news/worxmJ63G4/rossijskij-potrebitel-2025-tsennosti-i-pokupatelskoe-povedenie/?ysclid=mjqyxq5yq45396826 (дата обращения: 20.12.2025).

потребителей и фокусируются на отслеживании складывающихся закономерностей, понимании ключевых трендов в поведении потребителей. Например, сегодня, характеризуя поведение потребителей, экспертами отмечается, что для многих одновременно важны экологичность, ответственное поведение брендов, удобство и качество, персонализация, выбор на основе рекомендаций, в том числе ИИ, а также эмоции от контакта с брендом.[1] При этом вопрос экономии, рационализации бюджета также остается ключевым.

Согласно данным Росстата, более 52% россиян придерживаются как раз сберегательной модели, и немногим больше 30% принимают решение о трате средств[2], что объективно усиливает конкуренцию за выбор тех, кто готов активно приобретать. Сами потребители демонстрируют явление, которое именуют «эффектом красной помады», а именно — отказываются от покупки дорогостоящих товаров и ориентированы на приобретения чего-либо незначительного в финансовом плане, но создающего дофаминовый эффект.

Складывается ситуация, в которой в целом из-за экономических сложностей потребители нечувствительны или слабо чувствительны к немонетарным инструментам привлечения и удержания, что снижает (в данный дискретный временной промежуток) ценность инструментов, ориентированных на временной лаг проявления в будущем. Имеется в виду, что в проявившейся сейчас ситуации, сопряженной с активным развитием маркетплейсов, где совершаются покупки с учетом поиска максимально возможной низкой цены и ориентации потребителей на сберегательную модель поведения[3], компании понимают, что востребован опять — хотя это идет вразрез с современным пониманием теории маркетинговой концепции — трансакционный подход.

---

[1] Свободин Я. Российский потребитель 2025: ценности и покупательское поведение. URL: https://companies.rbc.ru/news/worxmJ63G4/rossijskij-potrebitel-2025-tsennosti-i-pokupatelskoe-povedenie/?ysclid=mjqyxq5yq45396826 (дата обращения: 20.12.2025).

[2] Сбережения домашних хозяйств. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh/ (дата обращения: 20.12.2025).

[3] Бондаренко В.А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности // Практический маркетинг. 2023. № 10 (316). С. 16-22; Бондаренко В.А., Воронов А.А., Орлов П.В. Селлеры на маркетплейсах в России: текущая ситуация и прогнозные тренды // Практический маркетинг. 2023. № 11 (317). С. 9-14.

Подразумеваем следующее: потребители, ориентируясь на сиюминутную экономию в формате «здесь и сейчас», приобретают товары и сервисы с акцентом на скидке и меньше обращают внимание на другие составляющие. Тем не менее следует понимать, что для бизнеса — это, по сути, путь в никуда, поскольку всегда найдутся компании, которые смогут предложить более низкую цену в определенной временной перспективе. Кроме того, в работе большинства компаний снижение цены ведет к снижению качества, а далее к оценке потребителями товаров и услуг как низкокачественных, к которым они не лояльны, а просто вынуждены сейчас их приобретать, но при изменении ситуации с легкостью переключатся на другие, представляющие для них настоящую ценность.

Это обстоятельство свидетельствует, что в текущих условиях целесообразно ориентироваться на долгосрочный формат взаимоотношений, не предполагающий снижения качества, но предполагающий стабильность взаимоотношений. При таком подходе возможно варьирование ценой в определенные временные промежутки, однако залогом успеха должна быть не нацеленность на сиюминутный результат, а стремление выстроить программу сотрудничества на пролонгированную перспективу. Это предполагает стратегические шаги, разработку маркетинговой стратегии и следование ей, детерминирует ценность такого решения, как маркетинговая стратегия для компании.

В указанном контексте подчеркнем, что по этой причине, несмотря на временные шаги компаний в использовании транзакционной, а не отношенческой модели[1] (из-за кризисных реалий), стратегические решения в маркетинге, ориентированные на привлечение потребителей, не утратили своей актуальности и сегодня, несмотря на временные трудности и необходимость реагировать на сберегательную модель потребительского поведения.

Вопрос разработки и выбора маркетинговой стратегии для бизнеса, разработки и обоснования стратегических решений, которые в перспективе приведут компанию к успеху, непростой. Следует понимать, что каждый решает его

[1] Радаев В.В. Трансакционный и отношенческий обмен в цепях поставок: конституирующие элементы и основные факторы выбора // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 3. С. 3-32.

в своем формате, соответствующем стартовым возможностям, ресурсному потенциалу, ориентирам, к достижению которых бизнес стремится. По этой причине даже проверенные маркетинговые стратегии будут подлежать адаптации под специфику рынка, запросы и возможности компании.[1]

Классификация маркетинговых стратегий реализуется по различным основаниям, которые в академических работах теоретиков и прикладных разработках практиков не всегда трактуются единообразно. Например, Котлер Ф. фокусируется преимущественно на четырех основных конкурентных стратегиях, которые могут быть использованы для товара на определенном, приоритетном для компании рынке, в числе которых выделяются: построение, удержание, сбор урожая и деинвестирование, в случае необходимости сокращения деятельности.[2] В рамках этих стратегий им маркируются позиции компании, связанные с лидерством или стремлением к нему, что опосредует выделение таких позиций, как: лидер на рынке, претендующий на лидерство, последователь (следующий за лидером) и игрок в определенной рыночной нише. Также он выделяет стратегические действия по сегментации, таргетированию и позиционированию.[3]

Портер М. концентрируется тоже на конкурентных стратегиях и детализирует такие, как: дифференциация, доминирование по издержкам (абсолютное лидерство за счет экономии на издержках), концентрация (фокусирование).[4]

Ансофф И. подчеркивает значение развития товара относительно рынка и позиции самого рынка для бизнеса, что способствует детерминации четырех вариантов стратегических решений, таких как: проникновение (на существующем рынке), развитие рынка (за счет выхода на новые рубежи), развитие товарного предложения и диверсификация (при одновременном усложнении рынков и акценте на новых продуктах).[5]

---

[1] Иган Д. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. М.: ЮНИТИ, 2011. 363 с.; Каплан С. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 392 с.
[2] Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. ; под ред. С.Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
[3] Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. ; под ред. С.Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
[4] Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015. 456 с.
[5] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия СПб.: Питер Ком, 2005. 206 с.

Отечественный специалист Ноздрева Р. в данном аспекте солидаризируется с Ансоффом И., подчеркивая значение оценки рисков для выбора оптимального варианта стратегии.[1]

Абель Д., исходя из базовых схожих оснований, ввел также такой параметр для учета, как технология, опираясь на особенности и потребности покупателей, специфику рынка и сложность (или простоту) применяемой технологии.[2]

Любанова Т., например, подчеркивает значение маркетинговых стратегий на корпоративном уровне (определяющих всю работу компании), делая фокусировку на собственных преимуществах, которые уже есть и удерживаются, являются желательными и достигаются, а также на действиях по снижению преимуществ конкурирующих структур.[3]

Такой классик, как Ламбен Ж.-Ж., подчеркивает значение сегментации в целом, микросегментации, анализа среды и конкурентоспособности и на этой основе предлагает детерминацию маркетинговых стратегий.[4]

С точки зрения прикладного современного подхода в текущей ситуации, актуализированной развитием цифрового маркетинга, ряд специалистов выделяют (с точки зрения инструментов и функционала) цифровые (онлайн) и офлайн, а также комбинированные маркетинговые стратегии.[5]

Поясним также, что в целом, несмотря на такой большой разброс мнений и дифференцированные подходы к выделению различных маркетинговых стратегий, в классическом варианте их идентификации принято выделять следующий подход к классификации маркетинговых стратегий (рисунок 6).

---

[1] Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу: учеб.-метод. пособие. М.: Юристъ, 2002. 566 с.

[2] Тычинская И.А., Комаревцева О.О. Адаптирование трехмерной схемы матричного подхода Абеля к управлению финансово-инвестиционными ресурсами муниципальных образований // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 4 (9). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptirovanie-trehmernoy-shemy-matrichnogo-podhoda-abelya-k-upravleniyu-finansovo-investitsionnymi-resursami-munitsipalnyh (дата обращения: 22.01.2026).

[3] Любанова Т.П., Повловская К.М., Румяецев А.В. Современный маркетинг: учеб. пособие для студентов вузов. М.: Март, 2014. 474 с.

[4] Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2018. 720 с.

[5] Крохин И.Д., Коноваленко Н.Е. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации // Вестник науки. 2022. № 7 (52). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printsipy-ih-realizatsii (дата обращения: 21.01.2026).



Рисунок 6 — Уровневая классификация маркетинговых стратегий [1]

Приведенный подход позволяет ориентироваться в многообразии существующих подходов и понимать, что одни стратегические решения (на корпоративном уровне) определяют общую направленность действий, вектор их приложения, тогда как функциональные позволяют определиться с аудиторией и тем, каким образом позиционировать продукт/компанию с учетом ее интересов.

[1] Приведен на основании материалов источников: Крохин И.Д., Коноваленко Н.Е. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации // Вестник науки. 2022. № 7 (52). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printsipy-ih-realizatsii (дата обращения: 21.01.2026); Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2005. 206 с.; Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006 464 с.; Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015. 456 с.; Гуркин Г.А. Маркетинговые стратегии корпорации // Гуманитарный научный журнал. 2021. № 1. С. 126-131.

Инструментальные позволяют координировать усилия в рамках элементов комплекса маркетинга.

Однако приведенный подход не является единственным. Наряду с ним есть другие варианты классификации маркетинговых стратегий компании. Так, практики приводят следующий подход к классификации, где в основание положены не уровни, а целевые установки (рисунок 7).

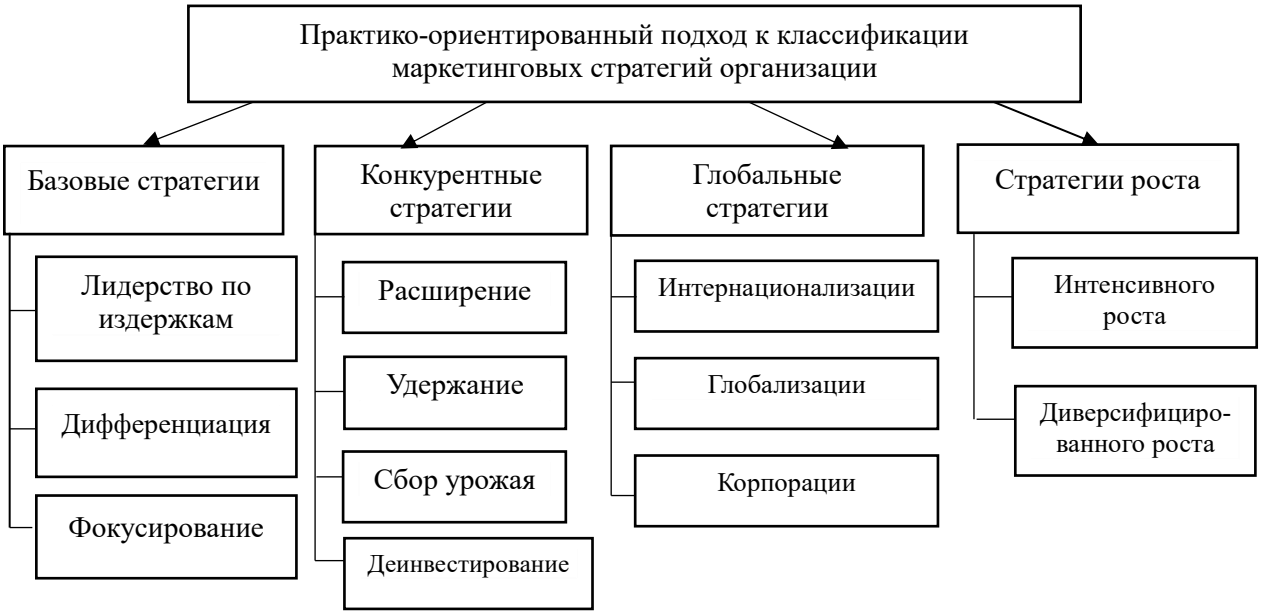


Рисунок 7 — Практико-ориентированный подход к классификации маркетинговых стратегий организации[1]

Как видим, в данном в некотором роде упрощенном варианте реализуется охват, по сути, только тех стратегических решений, которые могут быть отнесены к корпоративному уровню, согласно ранее приведенному подходу, тогда как остальные уровни остаются за гранью рассмотрения и подразумеваются по умолчанию в формате реализуемых в ходе осуществления стратегии тактических шагов.

Для нас важным представляется то обстоятельство, что во всех классификационных основах, равно как и в самих стратегиях, прослеживается явный крен в сторону ориентации на потребителя, причем не дискретно, а в

[1] Что такое маркетинговая стратегия и как ее разработать. URL: https://practicum.yandex.ru/blog/marketingovye-strategii/ (дата обращения: 22.01.2026).

формате долгосрочных взаимоотношений, которые выстраиваются в качестве обеспечения устойчивого конкурентного преимущества на перспективу.

Уточним, что этот же крен — в сторону долгосрочных контактов с потребителями, которые рассматриваются в качестве партнеров, — наглядно проявляется при аналитическом рассмотрении моделей стратегического маркетинга (таблица 2).

Таблица 2 — Основные модели стратегического маркетинга, демонстрирующие черты ориентации на возможностях за счет взаимодействия с потребителями[1]

Наименование концепции / модели	Основная характеристика
Модель стратегического планирования Абеля Д.	Опирается на понимание потенциальных потребителей, детерминацию того, что им нужно и какая используется технология для достижения эффекта. В этой ситуации возможен поиск новых сегментов, инновации в производстве и понимание того, как запросы находят отражение в технологических решениях
Модель стратегического планирования 3К Кеничи О.	Основывается на трех элементах, обеспечивающих компании успех, таких как: сама компания, клиент и конкуренты. Этот актив, именуемый автором «стратегический треугольник», дает возможность достигать конкурентного преимущества
Три фактора ценности Трейси М., Вирсема Ф.	Анализу подлежат такие составляющие, как: операционное совершенство определенного бизнеса, лидерство по продукции и доверительные взаимоотношения с существующими потребителями
Модель пяти сил Портера М.	Анализу подлежат пять рыночных сил, такие как: покупатели, поставщики, потенциальные участники рынка, потенциальное замещение товарами другой отрасли и конкурентное соперничество
Анализ сети ценностей Бранденбургера А., Нейлбаффа Б.	Учитываются роли дополнительных участников рынка, у которых конечные потребители приобретают сопутствующие товары и услуги
Маркетинговые стратегии по Райсу Л., Трауту Дж.	Акцент делается на «военных» стратегиях: оборонительной, наступательной, фланговых атаках, партизанской тактике, которые применяются для борьбы за потребительский выбор
Стратегия голубого океана Чан Ким А.	Бизнес перетекает туда, где нет серьезной конкуренции, и нацелен на поиск баланса между интересной потребителю ценой и достоинствами товара или услуги

Следует акцентировать внимание и на том, что в настоящее время не формальная, а реальная ориентация на построение долгосрочных взаимоотношений с потребителями как целевая установка стратегических решений

[1] Приведена на основе материалов источников: Аренков И.А. От стратегического маркетинга к стратегии взаимодействия // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 215-247; Минаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях. СПб.: Феникс, 2004. 475 с.; Осовцев В.А., Рыков М. К вопросу о сущности стратегического маркетинга // Концепт. 2015. Спецвыпуск № 24. ART 75304. URL: http://e-koncept.ru/2015/75304.htm

прослеживается в применении востребованного инструментария. Например, востребованным стало использование RFM-анализа, который позволяет сегментировать потребительскую аудиторию по частоте покупок, времени и объеме их совершения и на этой основе таргетировать предложение.[1]

Прослеживается и адаптация инструментов, применяемых для анализа стратегий на сервисном рынке для планирования эффективных взаимоотношений с потребителями. Например, если речь идет о компании, развивающей свою деловую активность на сервисном рынке, скажем, в сегменте консультационных услуг, то можно предположить, что хорошо зарекомендовавшие себя инструменты, востребованные на товарных рынках, будут адаптироваться для того, что позволять компании добиться успеха.

В этой ситуации такой матричный инструментарий, как матрица «товар — рынок», в данном контексте будет представлять собой модификацию «услуга — рынок», которая может быть визуализирована следующим образом (рисунок 8).[2]

	Уже реализуемые компанией сервисы	Новые для компании сервисы
Существующий рынок	Выделение (фокус на дифференциации)	Акцентирование внимания (фокус на коммуникациях с потребителем)
Новый рынок для компании	Адаптация под целевую аудиторию (фокус на глубокой сегментации)	Диверсификация

Рисунок 8 — Адаптированная под сервисную сферу матрица «услуга — рынок»[3]

Поясним, например, что в случае работы компании на уже известном ей имеющемся рынке с услугой, не являющейся для него оригинальной, новой

[1] Голубков Е.П. RFM-анализ: методика и практик применения // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 6. С. 11-24.
[2] Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2010. 427 с.
[3] Приведен на основании материалов источников: Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2010. 427 с.; Беляев В.И., Кротова М.В. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник АГАУ. 2015. № 1 (123). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-razvitiya-predpriyatiy-v-sfere-uslug-metody-formirovaniya-i-obosnovaniya (дата обращения: 25.12.2025).

востребованной будет маркетинговая стратегия, именуемая выделением или дифференциаций. Получается, что здесь будет явная потребность подсветить преимущества, которые дает использование сервиса определенного поставщика услуг в сравнении с другими присутствующими на рынке альтернативами. Это предполагает четкое понимание запросов клиентской аудитории и работу с ними.

Кроме того, может быть выбран в качестве предпочтительного вариант, в рамках которого ценность будет представлять набор стратегических решений, связанных с предложением новых сервисов на уже известном и развиваемом компанией рынке. В этом случае выявляется незакрытая потребность, которую целесообразно удовлетворить, и компания пробует именно на ней построить свое стратегическое решение по укреплению конкурентных преимуществ. Здесь следует определиться, насколько применительно к новому сервису/сервисам успешной будет отсрочка от конкурентов или они быстро смогут копировать предложенное компанией решение и претендовать на часть потребительского спроса.

Ситуация, связанная с выходом на новый для компании рынок с новым, не характерным для нее ранее набором сервисов, говорит о диверсификации деятельности и выборе ее в качестве основной линии осуществления маркетинговой стратегии. В этом случае можно предположить два исходных варианта. Первый заключается в том, что у компании все крайне благополучно, она ориентирована на новые рынки и продвижение новых услуг ввиду наличия дополнительных ресурсов, оценки своих позиций как достаточно сильных и желания развиваться, поскольку у компании есть такие возможности. Второй вариант заключается, напротив, в том, что компания работает на неперспективном, прекращающем свою активность рынке, вынуждена искать новые возможности и аккумулировать на них ресурсы.

Другим востребованным вариантом из арсенала стратегических маркетинговых решений применительно к работе компании на рынке сферы услуг может быть такой, который связан с предпочтением предлагать уже существующие в пакете компании услуги, но на новом/новых для компании рынках. В этом случае речь преимущественно идет об адаптации услуг под особые сегменты,

потребительские группы, осуществляется глубокая сегментация и персонализация сервисного предложения.

Для выбора определенной маркетинговой стратегии компании изначально необходимо оценить собственные текущие возможности и потенциал, провести анализ внешней среды, особенно экономическую привлекательность сегментов, с которыми уже ведется работа и потенциально привлекательных. Не менее значимым представляется анализ конкурентов с пониманием паттернов их делового поведения.

Далее можно выбирать направления стратегических маркетинговых решений исходя из, например, понимания влияния компании на рынок (с точки зрения занимаемой доли, доминантного влияния на тренды и т.д.), валидации собственных адаптационных возможностей к рыночным изменениям (гибкость, компетенции персонала, доступ к ресурсам, включая инвестиционные, и т.д.). Другими критериями, имеющими особое значение при работе с потребителями в сфере услуг, являются качество выстроенного взаимодействия с существующими клиентами, достаточность ориентации на текущие и выявляемые клиентские предпочтения, использование собственных практик/инструментов анализа и коммуникаций и потенциал для расширения сферы деятельности (например, новое направление для консалтинга или обучения).

Можно констатировать, что, несмотря на временный отход бизнеса от отношенческой модели взаимодействия с клиентами к транзакционной, значение разработки и применения маркетинговых стратегий остается значимым.

Применительно к сфере услуг вопросы разработки маркетинговых стратегий еще более значимы, поскольку потребитель не имеет возможности контакта непосредственно с продуктом, как в сфере товарного производства, что повышает значение маркетинговых инструментов.

Важно понимать, что выбор одного из приоритетных направлений, стратегического ориентира и реализация стратегических маркетинговых решений для работы с определенной потребительской аудиторией для компании должны быть сопряжены с проведением серьезной аналитической работы. Компания,

анализируя свои возможности, целевые установки, перспективы собственного и потенциальных рынков, может определиться с тем, на каком из стратегических маркетинговых направлений в привлечении и удержании потребителей ей стоит остановиться, а возможно, следует выбрать несколько таких ориентиров.

Не менее значимо отметить, что, независимо от выбранного стратегического направления, необходимо концентрироваться на серьезной имиджевой работе[1], что детерминировано спецификой сферы услуг и предполагает соответствующие усилия для роста доверия потребителей. Соответственно, стратегически ориентированные маркетинговые решения должны опираться на вопросы управления имиджем сервисной организации, то есть на коммуникации, а также на выверенную аналитическую работу, позволяющую уточнить перспективное стратегическое направление для определенной компании. В сфере услуг такими направлениями могут быть фокусировка на дифференциации, глубокой сегментации, коммуникациях с потребителями или диверсификация.

Важно подчеркнуть, что сегодня из-за необходимости соответствовать не только текущим запросам целевой аудитории, но и пониманию будущих запросов, а также интересам социума в целом, в части, например, экологических и социальных приоритетов, компаниям следует учитывать данный феномен в планировании и реализации стратегических и операционных маркетинговых решений. Это вопрос актуализирует аналитическое рассмотрение маркетинга взаимоотношений компании и потребителей.

[1] Беляев В.И., Кротова М.В. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник АГАУ. 2015. № 1 (123). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-razvitiya-predpriyatiy-v-sfere-uslug-metody-formirovaniya-i-obosnovaniya (дата обращения: 25.12.2025).

1.3 Эволюция маркетинга взаимоотношений компании и потребителей в аспекте маркетинга услуг

Маркетинг взаимоотношений представляет собой практико-ориентированную концепцию, значение которой в настоящее время не подвергается сомнению. Многие специалисты исследовали и продолжают исследовать маркетинг взаимоотношений в качестве стратегического ориентира выбора компании.[1] В этом же направлении работают специалисты школы маркетинга Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), которые также вовлечены в аналитическое изучение маркетинга взаимоотношений.[2]

Соответственно, вопросы выработки стратегических маркетинговых решений, опосредующих операционные шаги в построении взаимоотношений с потребителями, актуальны для бизнеса, о чем свидетельствует высокая степень разработанности в научной литературе. Связано данное обстоятельство прежде всего с нацеленностью стратегического маркетинга на снижение уровня неопределенности в рыночной среде. В свою очередь, снижение неопределенности значимо для устойчивого развития экономики в целом.

Стратегический маркетинг, как известно, представляет собой комплексный аналитический инструмент для оценки ситуации и выработки маркетинговых решений в изменяющейся среде на пролонгированную для бизнеса перспективу.[3] Поскольку деловая активность компаний реализуется во взаимодействии с

---

[1] Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента 2006. № 3 (2). С. 73-106; Дуайер Ф.Р. Использование ценности клиента в течение жизненного цикла в принятии маркетинговых решений // Российский журнал менеджмента. 2013. № 9 (3). С. 69-80; Шет Д., Парватияр А., Синха М. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. № 11 (1). С. 63-94; Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (2). С. 129-144.

[2] Писарева Е.В. Принятие управленческих решений в контексте реализации концепции маркетинга взаимодействия // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 10 (57). С. 623-625; Customer-Oriented Business Companies in Russia: Compliance with Reality / V.A. Bondarenko, N.V. Przhedetzkaya, E.V. Pisareva [et al.] // International Journal of Economics and Business Administration. 2020. Vol. VIII. № Issue 4. P. 590-597.

[3] Макаренков А.А., Романович В.К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-2 (100). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-marketing-kak-effektivnyy-instrument-poiska-kanalov-vzaimodeystviya-s-potrebitelyami (дата обращения: 13.01.2026).

потребителями, которыми могут выступать индивиды и домохозяйства, а также другие компании и госпредприятия, то взаимоотношения выстраиваются применительно к B2C-, B2B- и B2G-рынкам.

Традиционно подразумевалось, что, например, потребители на B2C, B2B отличаются друг от друга по ряду критериев (таблица 3).

Таблица 3 — Традиционно детерминируемые отличия потребителей на B2C- и B2B-рынках[1]

Потребители на B2C-рынке	Потребители на B2B-рынке
Представлены в большем количестве	Представлены в меньшем количестве
Менее избирательны в выборе (что связано с отсутствием специальных компетенций)	Более избирательны в выборе (что связано с наличием специальных компетенций)
Демонстрируют простой процесс принятия решения о покупке	Демонстрируют усложненный процесс принятия решения о покупке
Процесс покупки осуществляется быстрее	Процесс покупки осуществляется медленнее
Спрос прямой	Спрос производный

На основании данных характеристик, как правило, делается вывод, что в B2B-сегменте востребованы прямые продажи, тогда как в B2C-сегменте востребованы мероприятия из арсенала сейлс-промоушена и реклама. Однако взаимоотношения с потребителями на B2C претерпели изменения, что связано как с развитием запросов и ожиданий самих существующих и потенциальных клиентов, так и с конкуренцией бизнеса за их выбор.

Это опосредует актуальность исследования эволюции взаимоотношений с потребителями, в особенности в случае нашего научного поиска, в сегменте B2C. Как уже было отмечено, на каждом из рынков подобные взаимоотношения отличаются определенной спецификой, опосредуемой особенностями партнеров и характером взаимодействия. Так, ранее, например, взаимоотношения на B2B- и B2C-рынках изначально были ориентированы на длительный период на взаимовыгодной основе, тогда как на B2C-рынке преобладала транзакционная модель отношений, не предполагающая идентификацию потребителя в качестве партнера. Далее, что отмечается в работах специалистов, взаимоотношения с

[1] Приведена на основании материалов источника: Выведение инновационных продуктов на рынок // Экономика инноваций: учеб. пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. 310 с.

потребителями на B2C-рынке тоже стали носить долгосрочный характер, и конечные потребители стали рассматриваться в формате постоянных партнеров, участников процесса создания ценности.[1]

Если маркетинг (в части его контактной работы с потребителями) активно проявлял себя уже с 1950-х гг., то маркетинг отношений проявился начиная с 1960-х гг., когда актуализировался вопрос обмена ценностями между товаропроизводителями и потребителями. Уже в 1970-х гг. акцент сместился на исследование промышленных рынков и маркетинга на них между «профессиональными продавцами и потребителями». Сегодня маркетинг отношений или взаимоотношений трактуется в качестве удержания отношений с теми потребителями, которые у компании уже есть (они, в свою очередь, ранжируются по приоритетности контактов для бизнеса)[2].

Поясним, что в 1970-х акцент был смещен на исследование сетевых взаимодействий на промышленных рынках, отслеживалось, как выстраиваемые сети (где учитывались интересы включенных в них игроков) взаимодействуют друг с другом и получают преимущества от совместных усилий на рынке.[3] Соответственно, изначально маркетинг отношений (или взаимоотношений) подразумевал приложение к межфирменному сотрудничеству и бизнес-партнерам. Эти субъекты становились участниками цепочки формирования ценности. Они взаимодействовали в рамках хозяйственных процессов (внутри каждого субъекта, но в нацеленности на общий результат), и сами взаимоотношения трактовались в качестве совместного нематериального актива, который был производной от формируемых долгосрочных и взаимовыгодных контактов.[4]

---

[1] Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (2). С. 73-106; Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otnoshencheskaya-paradigma-sovremennogo-marketinga (дата обращения: 13.01.2026).

[2] Коршуникова Ю.Е. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений: теоретический и прикладной аспект // Фундаментальные исследования. 2013. № 6. Ч. 3. С. 688-692. URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31575 (дата обращения: 23.01.2026).

[3] Håkansson H., Johanson J. Firms in Networks. 1995. Uppsala; Ford D. et al. Managing Business Relationship. Wiley: N.Y., 2000.

[4] Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. 2013. С. 41-62.

Далее указанный подход вышел за пределы промышленных рынков и стал рассматриваться применительно к B2C-сегменту, где востребованным стало планировать и реализовывать долгосрочные отношения с клиентами как с партнерами. Например, Морган Р. и Хант Ш., описывая формат возможных взаимодействий, детерминировали в них в качестве субъекта как раз потребителей.[1] Шет Дж. и Парватияр А. активно исследуют вопросы клиентского потока и взаимодействия с ним[2], что актуализирует оценку прижизненной ценности клиента, а также упоминаемый ранее RFM-анализ.

Поясним, что становление маркетинга взаимоотношений произошло на основании комбинаторного вклада различных школ, таких как: североамериканская (промышленный маркетинг и маркетинг услуг (основные представители: Вебстер Ф., Левитт Т., Джексон Б., Берри Л., Морган Р., Хант Ш. и др.)), британская (потребительский маркетинг и маркетинг услуг (основные представители: Христофер М., Пайн А., Баллантин Д. и др.)), североевропейская (акцент на маркетинге услуг (основные представители: Гуммессон Э., Грёнроос К. и др.)), группа IMP (промышленный маркетинг (основные представители: Хаканссон Х., Снеута Я., Каннинхем М., Турнбулл П., Форд Д. и др.)) и немецкая (промышленный маркетинг (основные представители: Каас К., Клейналтенкамп М. и др.).[3]

Разворот в маркетинге взаимоотношений к построению таких в B2C-сегменте стал в явном виде прослеживаться еще в 1990-х гг., что становится очевидным при рассмотрении его трактовок рядом авторов. Например, Шани Д. и Чаласани С. детерминируют маркетинг взаимоотношений в качестве «…интегрированных усилий по построению, поддержанию и развитию сети отношений с отдельными потребителями для взаимной пользы посредством взаимодействия, индивидуализации отношений на протяжении длительного времени»[4].

---

[1] Морган Р., Хант Ш. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2 (2). С. 73-110.

[2] Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis // Economic sociology the European electronic newsletter. 2012. № 13 (3). P. 4-26.

[3] Кущ С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках: монография / Санкт-Петербургский гос. ун-т, факультет менеджмента. СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского гос. ун-та, 2006. 271 с.

[4] Shani D., Chalasani S. Exploiting niches using relationship marketing // Journal of Consumer Marketing. 1992. № 9 (3). P. 33-42.

Маккенна Р. фокусирует внимание на необходимости ухода от манипуляций (часто характерных для разовых контактов и разовых транзакций) в сторону честной работы с потребителем, включаемым в совместное создание ценности, через рост его заинтересованности.[1]

Такой исследователь, как Брюн М., определяет маркетинг взаимоотношений как «…относящийся ко всем действиям, направленным на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами корпорации, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений».[2]

В целом в текущей ситуации доминируют несколько направлений в определении маркетинга взаимоотношений, среди которых лидирующие позиции занимают «охват всех отношений» (то есть включая отношения с потребителями) и «партнерство с потребителем», а также «маркетинг баз данных» (который в текущей ситуации нашел прямое отображение в CRM-маркетинге).[3]

Именно эти обстоятельства привели к тому, что исследователи стали интерпретировать стратегический маркетинг в качестве процесса, позволяющего выстраивать взаимодействие с потребителями (в том числе на B2C-рынке) на долгосрочную перспективу.[4]

Ориентация на длительные взаимоотношения предполагает управление различным функционалом компании, включая коммуникационную работу на длительную перспективу, что позволяет демонстрировать наиболее явные отличия транзакционного подхода от отношенческого (таблица 4).

Соответственно, транзакционный подход ранее вполне оправдывал себя в работе компаний на потребительском рынке в ситуации, когда спрос превышал предложение либо был практически равен ему и не было необходимости активной

---

[1] McKenna R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers. Addison-Wesley Publishing Co.: Reading, MA, 1991.
[2] Bruhn M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. Pearson Education Ltd., 2003. P. 11.
[3] Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. 2013. С. 41-62.
[4] Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1 / Мин-во науки и высшего образования РФ. 3-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 138 с.

борьбы за выбор каждого потребителя. В настоящее время, когда эмпирически доказано, что удержание и работа с постоянной аудиторией потребителей обходятся бизнесу дешевле и делают ситуацию более предсказуемой, очевидным стал переход большинства компаний именно к отношенческому подходу в маркетинге.

Таблица 4 — Ключевые отличия транзакционного и отношенческого подходов в маркетинге[1]

Транзакционный подход в маркетинге	Отношенческий подход в маркетинге
Ориентирован на транзакционный маркетинг в компании (в текущей ситуации не приводит бизнес к успеху и мало востребован)	Ориентирован на отношенческий маркетинг в компании (ориентирован на достижение успеха на рынке и востребован компаниями)
Бизнес ориентирован на разовые покупки различными потребителями на рынке	Бизнес ориентирован на удержание потребителей
Контакты с потребителями дискретны и не ведут к построению программы лояльности	Контакты с потребителями носят перманентный характер, и бизнес нацелен на построение программы лояльности
Фокусировка усилий в коммуникациях на характеристиках товара или услуги	Фокусировка усилий в коммуникациях на росте потребительской ценности (особом отношении к потребителю)
Краткосрочность взаимодействия	Долгосрочность взаимодействия
Постпокупальский сервис ограничен, и бизнес не делает на нем акцента	Постпокупательский сервис развит, и на нем бизнесом делается акцент
Качество самого товара или услуги доминирует как фактор привлекательности товара или услуги	Со стороны компании особое значение имеет фактор ответственного поведения бизнеса по отношению к потребителям и обществу

Такой подход предполагает, что компания развивает свою программу лояльности, делает это, как правило, дифференцированно, с точки зрения оценки прижизненной ценности клиента, отнесения своих клиентов к разным по степени значимости для бизнеса группам и построению с ними разных по глубине, а именно временным и материальным затратам, отношениям.

Качество товара или услуги также выступает критически значимым, но это, по сути, необходимая база, которая просто должна быть, тогда как значение в выборе поставщика товаров и услуг имеет надстройка — построение взаимоотношений с потребителем как участником создания ценности.

[1] Приведена на основании материалов источника: Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otnoshencheskaya-paradigma-sovremennogo-marketinga (дата обращения: 13.01.2026).

Следует также понимать, что маркетинговая стратегия компании в формате выстраивания взаимоотношений с потребителями на долгосрочной основе имеет значение, когда сами потребители не выступают в роли «охотников» за скидками, а ценят особый подход к себе, учет и предвосхищение ожиданий. Это приводит к предположению, что в период кризисных явлений в экономике и снижения платежеспособного спроса могут возникать ситуации, в которых для потребителей (в массе) значимыми становятся не особые условия, а скидки. В этот период построение программы лояльности нивелируется более выгодными ценовыми предложениями конкурентов (даже при потере качества).

Однако именно в кризис наличие маркетинговой стратегии и понимание того, как и каким образом развиваться, как быть или остаться привлекательными для целевой аудитории, становится в еще большей степени значимым, что понимает бизнес в России.[1] Об этом напрямую свидетельствует готовность увеличивать расходы на маркетинг (стратегические решения и оперативные шаги).[2]

В рамках указанной логики — обоснование стратегических и операционных маркетинговых решений о взаимодействии с потребителями — существенное значение приобретает модель управления взаимоотношениями, которая, по сути, представляет собой основу выработки и реализации маркетинговой стратегии. Например, Шет Дж., Парватияр А., Синха М. в данном ключе рассматривают устанавливаемые цели, охватываемый круг участников и реализуемые программы, что подразумевает описание процессов, маркетинговых программ и обоснование результатов (маркетинговых, финансовых по итогу предпринимаемого взаимодействия)[3].

В целом важным в рамках выстраиваемых моделей является то, что потребитель является их частью, полноправным участником (что в настоящее время реализуется в участии в потребительских экосистемах), а также то, что он

---

[1] Бондаренко В.А. Апология маркетинга в кризисных условиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 3-9.
[2] Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг. URL: https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/ (дата обращения: 13.01.2026).
[3] Sheth J.N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis // Economic sociology the European electronic newsletter. 2012. № 13 (3). P. 4-26.

(потребитель) реализует многосложные взаимодействия в рамках сети, участвуя в информационном, материальном, финансовом обмене.[1]

В этом ключе востребованными представляются также разработки модели, обоснованной Джонсоном М., Кристенсеном К. и Кагерманн Х., в которой рассматриваются ценности для потребителя, ресурсы, процессы и формула получения прибыли (по сути, на основе качества взаимодействия)[2]. Не менее интересной в этом ключе является модель Остервальда А., Пинье И., в которой детерминируются такие блоки, как «ценностное предложение, сегменты клиентов, отношения с клиентами, каналы, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, структура издержек».[3] Важно, что в этой модели также все стратегические решения базируются на качестве взаимодействия с целевой аудиторией.

Взаимоотношения при таком подходе не просто рассматриваются с акцентом на фирме и потребителе в цепочке «удовлетворенность — удержание — прибыль», а трансформируются в формат «внутреннее качество — удовлетворенность сотрудников — удержание сотрудников — внешнее качество — удовлетворенность клиента — удержание клиента — прибыльность».[4]

В текущей ситуации во многом развитие маркетинга взаимоотношений продолжается из-за бурного роста передовых цифровых технологий[5], что способствует вовлечению потребителей в качестве партнеров в различные формируемые экосистемы и позволяет на основе подобной практики и качественной аналитики процессов и предпочтений целевой аудитории реализовывать стратегические маркетинговые решения и операционные шаги.

---

[1] Loh H., Zhang C., Katzy B. Modeling methodologies for building virtual organizations // Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H., Ollus M. (eds.). Virtual Organisations Systems and Practice. Springer: N.Y., 2005.

[2] Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing Your Business Model // Harvard Business Review. 2010. № 87. P. 52-60.

[3] Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: АльпинаПаблишер. 2013. 283 с.

[4] Gummesson E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs. Butterworth Heinemann: Oxford, 1999. P. 184.

[5] Голубева М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия СПбГЭУ. 2019. № 5-1 (119). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-marketinga-vzaimootnosheniy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 23.01.2026).

Характеризуя ситуацию в России, поясним, что значение стратегических маркетинговых решений (связанных со взаимоотношениями с потребителями) осознают как крупные предприятия, так и компании в сегменте малого и среднего бизнеса. Например, крупные производственные компании в 2024 г. выделяли на маркетинг (включая как стратегические решения, так и связанные с ними операционные шаги) около 11% от оборота бизнеса, тогда как в перспективе трех предстоящих лет более половины компаний планируют увеличить данную статью, в особенности в части персонализации предложения целевым аудитория, роста узнаваемости на рынке, управления спросом и построения программ лояльности.

В текущей ситуации бизнес активно вкладывал средства в повышение узнаваемости бренда со стороны потребительской аудитории, формирование спроса, лидогенерацию и персонализированные предложения (рисунок 9).

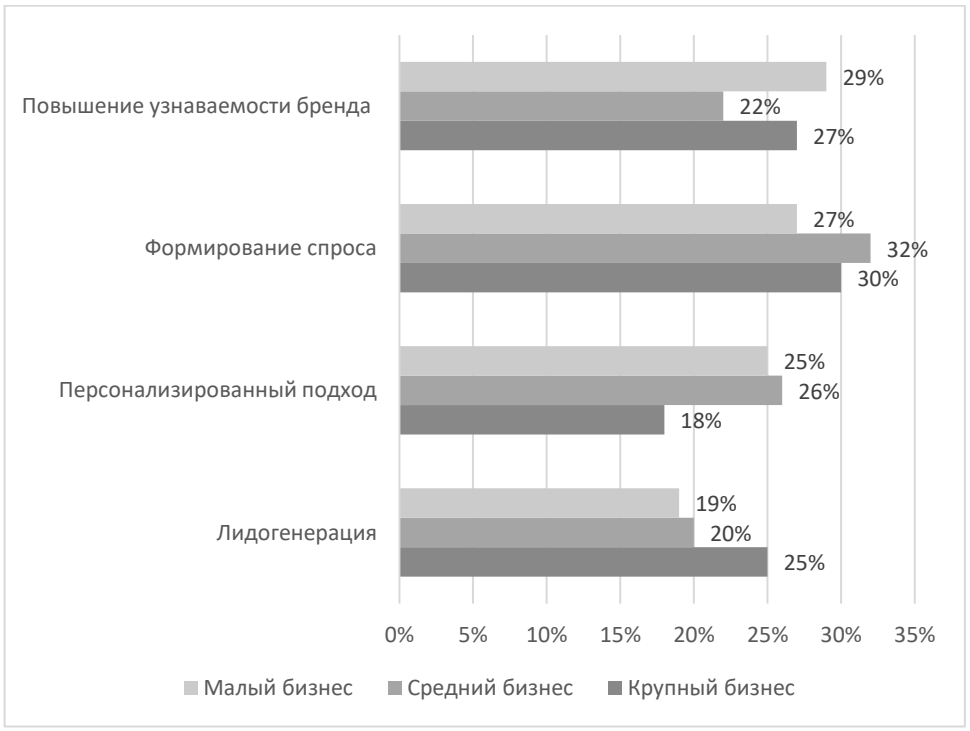


Рисунок 9 — Основные направления расходования маркетингового бизнеса у крупных, средних и малых предприятий в 2024 г., %[1]

[1] Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг. URL: https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/ (дата обращения: 13.01.2026).

Интересным является то, что бизнес активно вовлечен в формирование спроса, что напрямую касается стратегических решений, а повышение узнаваемости бренда также ориентировано на рост интереса потребительской аудитории и построение отношений аудитории и бренда компании.

Вопросы персонализации, в свою очередь, повышают таргетирование предложения и способствуют росту потребительской ценности, что также позволяет реализовывать подход к выстраиванию долгосрочных взаимоотношений, по сути, на основе построения потребительской экосистемы. В росте лидогенерации заинтересованы все бизнесы, поскольку она нацелена на рост конверсии.

Согласно представленным в открытой печати результатам эмпирических исследований, а именно опроса представителей бизнеса, планирующих и расходующих маркетинговый бюджет на стратегические и операционные цели, в числе причин, вызывающих сложности в работе и укреплении положения на рынке, выделяют в том числе отсутствие внятных стратегических приоритетов (рисунок 10).

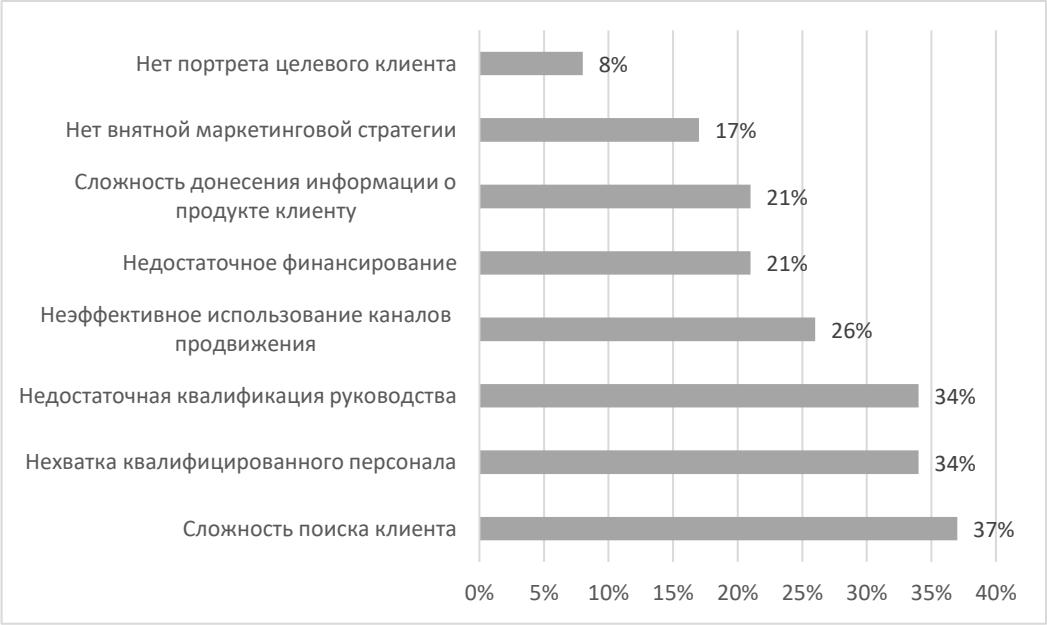


Рисунок 10 — Распределение ответов представителей бизнеса относительно ключевых сложностей в достижении рыночных целей, %[1]

[1] Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг. URL: https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/ (дата обращения: 13.01.2026).

Уточним, что напрямую о сложностях в выработке маркетинговой стратегии сказали 17% опрошенных. Однако остальные отмеченные сложности тоже сопряжены с вопросами реализации маркетинговой стратегии в построении взаимоотношений с потребителями.

Отсутствие портрета целевого потребителя свидетельствует о недоработках маркетинговой стратегии, поскольку маркетинговые усилия без четкой детерминации целевой аудитории и понимания ее характеристик приводят к проблемам и нецелевым расходам маркетингового бюджета.

Сложности в донесении информации о продукте (товаре, услуге) клиенту свидетельствуют о просчетах или отсутствии стратегических решений в коммуникационной политике, а следовательно, включении потребителей в процесс прироста ценности и встраивании их в формируемую экосистему.

Вопросы недостаточного финансирования тоже связаны с маркетинговой стратегией, поскольку именно в рамках стратегических шагов принимается решение относительно выделения финансов на те или иные нужды, а недостаточность финансов у бизнеса в целом свидетельствует о неправильной управленческой модели, что тоже сопряжено со стратегией.

Неэффективное использование существующих каналов продвижения напрямую связано с оперативными шагами, то есть с теми шагами, которые принимаются на основе реализуемой маркетинговой стратегии.

Недостаточная квалификация управленцев обнажает просчеты в подготовке управленческого звена, что также связано со стратегией в части компаний, не маркетинговой, а менеджмента. Однако в большинстве современных бизнесов маркетинговая философия имплементирована в управленческие решения, и тогда это можно интерпретировать как недоработку стратегии маркетинг-менеджмента компании.

Нехватка квалифицированного персонала тем более свидетельствует о наличии недостатков в маркетинг-менеджменте компании.

Сложность поиска клиентов тоже говорит о просчетах в маркетинговой стратегии построения взаимоотношений с потребителями.

Анализ приведенных выше озвученных проблем говорит о том, что их нивелирование может быть реализовано на основе проработки маркетинговой стратегии, нацеленной на долгосрочные контакты с выбранной целевой аудиторией.

Опрос продемонстрировал, что в течение трех лет бизнес планирует увеличить свои вложения в проработку маркетинговых решений (рисунок 11).

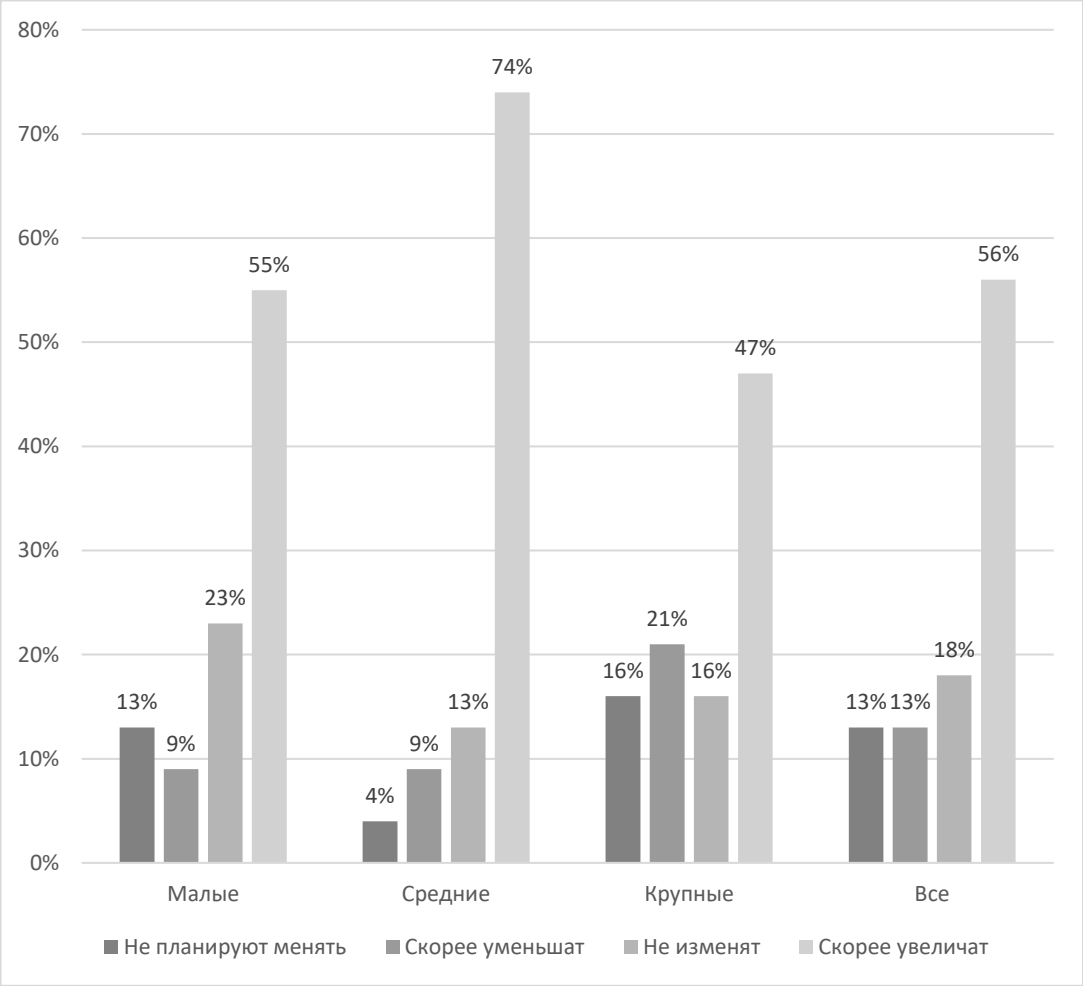


Рисунок 11 — Планы компаний в отношении изменения расходов на маркетинговые решения, %[1]

[1] Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг. URL: https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/ (дата обращения: 13.01.2026).

Получается, что в целом по всем бизнесам планируется рост расходов на маркетинговые решения у 56% организаций, однако в разрезе крупного бизнеса данный рост планируется у менее чем 50% компаний.

По нашему мнению, это обосновывается тем, что проработка стратегических решений, включая бюджет на маркетинг, в крупном бизнесе реализована изначально гораздо лучше. Средний бизнес планирует рост в 74% случаев по той причине, что стратегические решения в данном сегменте проработаны хуже, чем у крупного бизнеса. Однако потенциал ресурсного обеспечения у них позволяет ориентироваться на вложения в перспективные направления. Малый бизнес в 55% случаев планирует рост инвестиций в реализацию маркетинговых решений, поскольку, несмотря на то что они осознают такую необходимость, не все располагают достаточными ресурсами на эти цели.

Вышепредставленное в целом свидетельствует о понимании бизнесом (крупным, средним и малым) значения стратегических маркетинговых решений в построении долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Тем более что ряд экспертов прогнозируют несколько существенных трендов в этом направлении в 2026 г., подчеркивающих необходимость всеобъемлющей ориентации на потребителей и укрепления практики экосистем в ориентации на клиентскую лояльность.[1]

В общем виде данные тренды можно описать как усилия по упрочнению экосистемы решения клиентских проблем и прироста ценности, составление карт деятельности по отношению к клиентам в цифровом формате (по аналогии с картами конкурентов), анализ и выявление аномалий (под которыми понимается акцент на нестандартных запросах или микросегментах, которые обеспечивают значимый трафик), выявление ключевых паттернов поведения представителей потребительского сообщества (с учетом устойчивости) и их соотнесение с целевыми сегментами определенной компании. Кроме того, в прикладном аспекте

---

[1] Стратегический маркетинг 2026: конец эпохи тактического хаоса. URL: https://companies.rbc.ru/news/46j7WKhxBU/strategicheskij-marketing-2026-konets-epohi-takticheskogo-haosa/ (дата обращения: 13.01.2026).

возрастает запрос на перенос обоснования стратегических маркетинговых решений в конкретные операционные шаги для бизнеса, которые могут быть подробно описаны посредством ключевых показателей эффективности.

Поскольку данное исследование сопряжено с анализом и выработкой предложений относительно стратегических и операционных маркетинговых решений применительно к сфере юридических услуг, это обстоятельство предполагает, что целесообразно (в рамках отношенческой парадигмы) рассматривать некоторую специфику, которую в данном формате имеет маркетинг услуг. Данное направление также целесообразно трактовать в качестве осуществляемых стратегических ориентиров в сервисной сфере, что предполагает использование стратегического маркетингового инструментария, однако с учетом ряда особенностей, продиктованных спецификой самих услуг. В частности, в предыдущем параграфе было рассмотрено изменение классической матрицы Ансоффа И. применительно к сервисной составляющей.

В данном контексте поясним, что традиционно выделяемые особенности услуг, такие как неосязаемость, неотделимость от источника, непостоянство качества, недолговечность и отсутствие владения[1], диктуют изменения, например, в комплексе маркетинга. Такие характеристики приводят к тому, что услуги (нематериальные) необходимо посредством действий персонала, активности компании материализовать в глазах потребителя для того, чтобы он был готов покупать. Непостоянство качества вызывает дополнительный запрос к компетенциям персонала, который задействуется в оказании определенных сервисов. Несохраняемость ставит дополнительные требования к сотрудникам в «высокий сезон», когда приходится работать в формате пиковых нагрузок. Большое значение имеют лицензирование, высокая экспертность компании, сложившаяся репутация, которая может быть соответствующим образом подтверждена.[2]

---

[1] Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии / пер. с англ. М.: АСТ, 2000.

[2] Харламова И.Ю. Особенности маркетинга услуг // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. № 4-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketinga-uslug (дата обращения: 24.01.2026).

В контексте материализации услуг, например, Ловлок К. дает классификацию по критерию возможности их материализации, а именно того, могут ли они стать осязаемыми и на что именно они направлены.[1]

Гренроос К. дифференцирует услуги по взаимосвязи с персоналом и применяемыми технологиями, а также априорно большое значение отдает взаимоотношениям с потребителями.[2]

Ассель Г. подчеркивает связь услуг, например, с оборудованием (когда его технологичность повышает ценность), с товаром (когда сервис дополняет его предложение), с персоналом (когда от вклада сотрудников зависит воспринимаемое качество).[3]

Современные исследователи подчеркивают ряд особенностей маркетинга услуг, которые подтверждают его нераздельное единство с отношенческой маркетинговой парадигмой (рисунок 12).

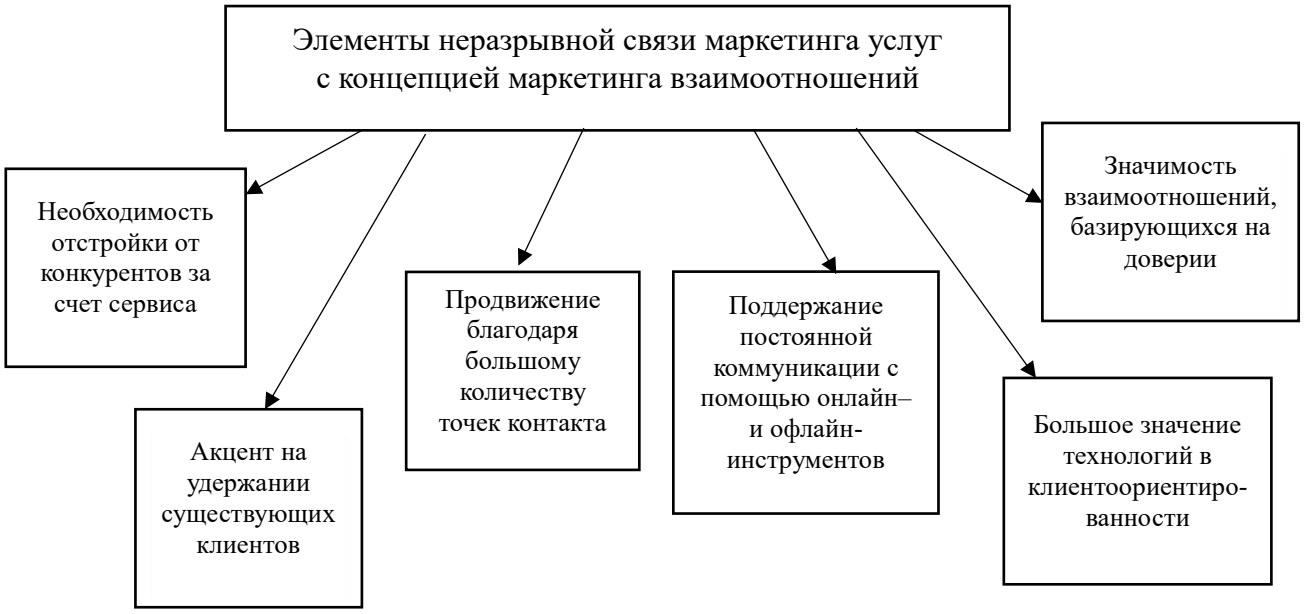


Рисунок 12 — Элементы неразрывной связи маркетинга услуг с концепцией маркетинга взаимоотношений[4]

[1] Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок; пер. с англ. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005. С. 79-83.
[2] Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex, 2000. № 12. P. 1-3.
[3] Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2001.
[4] Приведен на основании материалов источника: Ячменева Е.С. Комплекс маркетинга в сфере услуг // Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования: материалы XVIII

При таком подходе — построении взаимоотношений в рамках маркетинга услуг — стратегические и операционные маркетинговые решения принимаются (на функциональном уровне) исходя из дополненного комплекса маркетинга, известного как 7Р (рисунок 13).

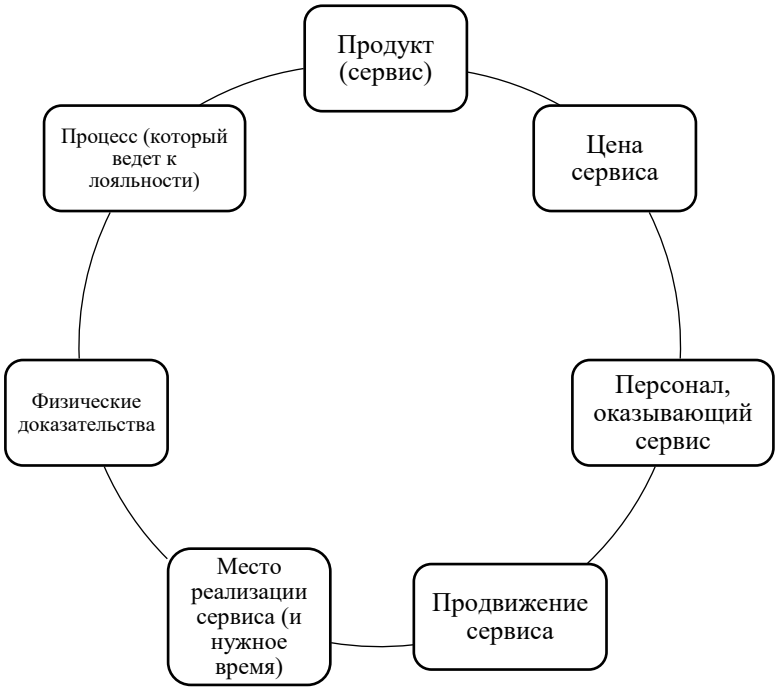


Рисунок 13 — Составляющие комплекса маркетинга 7Р[1]

В указанном ключе маркетинг в сфере услуг изначально ориентирован не только на привлечение новых клиентов, но и на удержание существующих (на этом делается акцент), а также на использование потенциала как сотрудников, так и клиентов (как адвокатов бренда и, возможно, инфлюенсеров) в вопросах привлечения и удержания.

Подчеркнем также, что остальные инструменты, используемые для стратегирования и выработки операционных шагов на корпоративном уровне планирования стратегий, например SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа,

---

Междунар. молодежной науч.-практич. конференции, г. Екатеринбург, 24 марта 2021 г. Т. 1 / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. Екатеринбург: РГППУ, 2021. С. 145-147.

[1] Booms B.H. Bitner M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms // Marketing of Services. American Marketing Association, 1981.

VOMST-анализ, матрица BCG, матрица ADL, GEP-анализ, FRM-анализ и другие, могут и должны использоваться в рамках нахождения маркетинговых стратегических и операционных решений в сфере услуг, однако с учетом определенной адаптации.

В качестве вывода поясним, что стратегический маркетинг, стратегические маркетинговые решения во взаимодействии с потребителями достаточно давно находятся в фокусе крупного, среднего и малого бизнеса. Переход от транзакционной к отношенческой модели усилил данный интерес и опосредовал его переход от теоретических изысканий к поиску прикладных решений укрепления взаимоотношений, в том числе на рынке B2B.

Маркетинг эволюционировал в отношенческий формат, что проявляется в развитии сетевого подхода, где потребитель рассматривается как партнер, что нашло отражение в построении потребительских экосистем.

Российским бизнесом сегодня осознается значимость стратегических маркетинговых решений в управлении взаимоотношениями с потребителями, о чем свидетельствуют текущие затраты маркетингового бюджета, оценка сложностей и планирование инвестиций. Вместе с тем данное в высокой степени актуализированное направление нуждается в дальнейшем анализе, научном поиске и выработке адаптированных под запросы рынка практических шагов. Тем более что выработка маркетинговых стратегических решений снижает неопределенность, повышая возможности устойчивого развития экономики.

Маркетинг взаимоотношений выступает первоосновой реализации маркетинговой деятельности, естественным образом включая стратегирование, выбор маркетинговых стратегических и операционных решений в сфере услуг. Применяемый на разных уровнях стратегирования маркетинговый инструментарий, зарекомендовавший себя в методологическом и прикладном аспектах, используется в сфере услуг, но подлежит определенной адаптации.

ГЛАВА 2. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В ПЛАНИРОВАНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ

2.1 Анализ сферы услуг и применения маркетингового инструментария для выбора стратегических и операционных маркетинговых решений

Маркетинговые решения, как стратегические, так и операционные, в сфере услуг во многом усложнены, в отличие от товарного рынка, что связано с их нематериальным характером, большим значением роли персонала, вовлекаемого в осуществление обслуживания, значимостью включенности существующих клиентов в привлечение новых и т.д. В частности, неслучайно маркетинг взаимоотношений (как базис стратегических решений в долгосрочных продуктивных контактах с потребителями) получил свое развитие, помимо делового сегмента в формате школ промышленного маркетинга, применительно к сфере услуг и именно в ней первоначально нашел явное применение.[1]

Предваряя аналитическое рассмотрение востребованных инструментов для выработки стратегических и операционных маркетинговых решений в сервисной сфере, поясним, что данные вопросы опосредуют интерес к исследованию развития сферы услуг в России, в особенности в контексте оказания услуг населению, что актуализировано также тем обстоятельством, что они включают в себя юридические сервисы.

Традиционно в настоящее время принято говорить о сервизации экономики, поскольку практически для всего мира характерна тенденция, согласно которой сфера услуг выступает флагманом в экономическом развитии, демонстрируя

[1] Кущ С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2003. № 4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-osnovnyh-kontseptsiy-teorii-marketinga-vzaimootnosheniy-1 (дата обращения: 24.01.2026); Кущ С.П. Новая доминирующая логика в маркетинге // Российский журнал менеджмента. 2006. № 4 (2). С. 107-121.

инновационность, клиентоориентированность и высокие объемы прироста оказываемых платных услуг, что справедливо отмечают различные специалисты.[1] Например, согласно экспертному мнению специалистов Института экономики и права Ивана Кушнира, за несколько последних десятилетий прирост объема платных услуг в мировом масштабе составил около 7,5%.[2] В структуре ВВП сфера услуг превалирует в экономике развитых стран: ее доля — около 75%. В структуре ВВП развивающихся государств ее долевое присутствие также существенно и составляет около 50%.[3]

Согласно существующим данным из открытых статистических источников, можно продемонстрировать добавленную стоимость, которую генерирует сфера услуг и сфера промышленного производства, что целесообразно визуализировать на примере России и ряда развитых стран мира (рисунок 14).

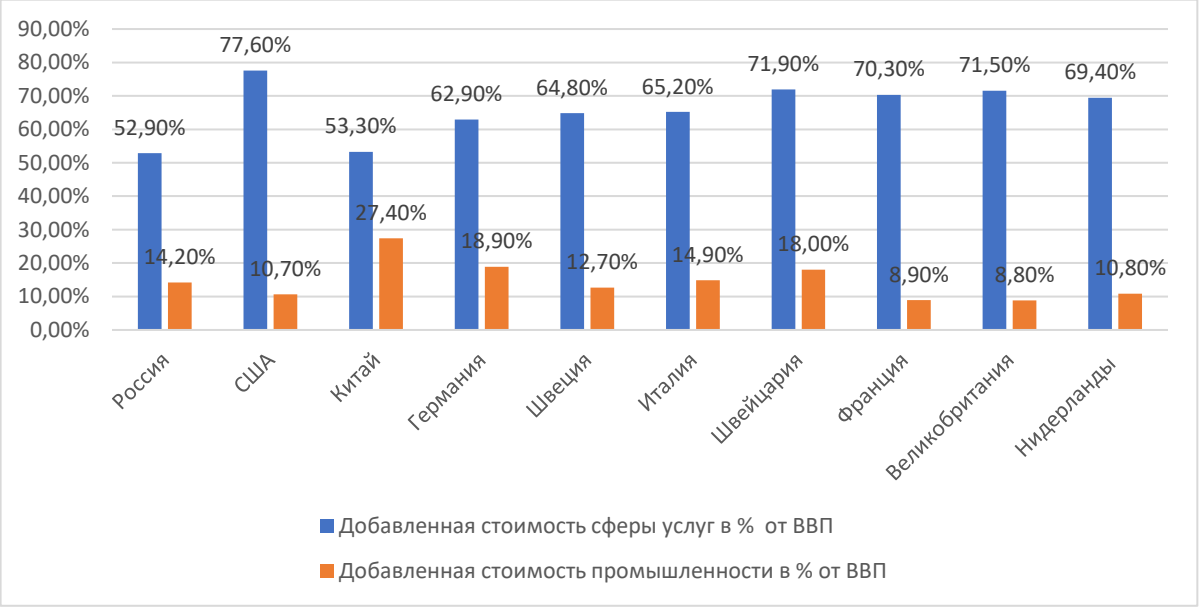


Рисунок 14 — Визуализация динамики добавленной стоимости в % от ВВП от сферы услуг и сферы промышленного производства в ряде стран мира в 2021 г., %[4]

[1] Алексеева Н.И., Смирнова К.Д. Современные тенденции развития сферы услуг в Российской Федерации // Вестник института экономических исследований. 2023. № 2 (30). С. 164-167.

[2] Макроэкономические исследования. Институт экономики и права Ивана Кушнира. URL: https://be5.biz/makroekonomika/service/ru.html (дата обращения: 03.02.2025).

[3] The Global Economy // Business and Economic Data For 200 Countries. URL: https://ru.theglobaleconomy.com (дата обращения: 08.02.2025).

[4] The Global Economy // Business and Economic Data For 200 Countries. URL: https://ru.theglobaleconomy.com (дата обращения: 08.02.2025).

Поясним также, что сфера услуг выступает местом сосредоточения превалирующего количества рабочих мест, что справедливо и для Российской Федерации, где проявились схожие тенденции по сравнению с другими развитыми странами мира (рисунок 15).

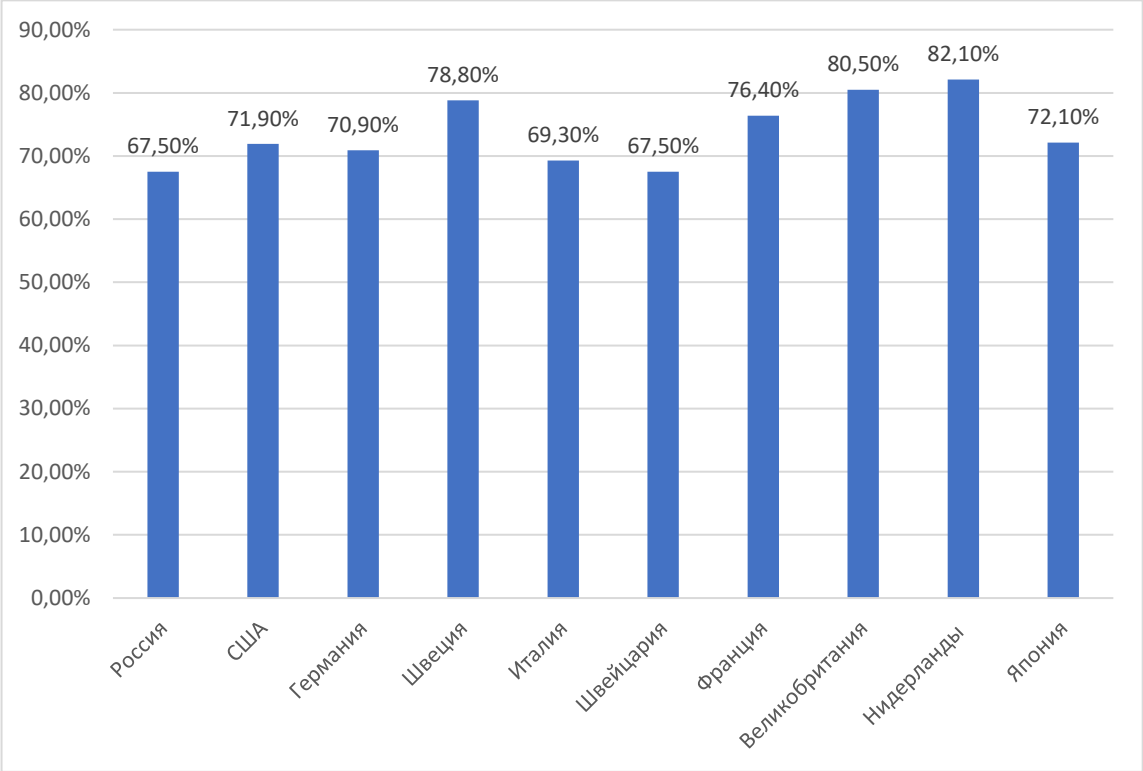


Рисунок 15 — Доля рабочих мест населения, занятого в сфере услуг в ряде стран мира в 2021 г., %[1]

Как видим, показатель доли рабочих мест в России, связанных со сферой услуг, соответствует динамике, проявившейся в ряде зарубежных развитых (недружественных) стран. Поясним также, что во всем развитом мире наблюдался прирост объема платных услуг, оказываемых населению, что характерно и для России. Однако, например, в сравнении с показателями Франции в подушевом отображении, он в России ниже в 5,5 раза и почти в 11 раз ниже, чем в Швейцарии.[2]

[1] The Global Economy // Business and Economic Data For 200 Countries. URL: https://ru.theglobaleconomy.com (дата обращения: 08.02.2025).
[2] Алексеева Н.И., Смирнова К.Д. Современные тенденции развития сферы услуг в Российской Федерации // Вестник института экономических исследований. 2023. № 2 (30). С. 164-167.

Характеризуя сложившуюся в России ситуацию, поясним, что динамика объема платных услуг населению в 2015–2024 гг. визуализирована на рисунке 16.

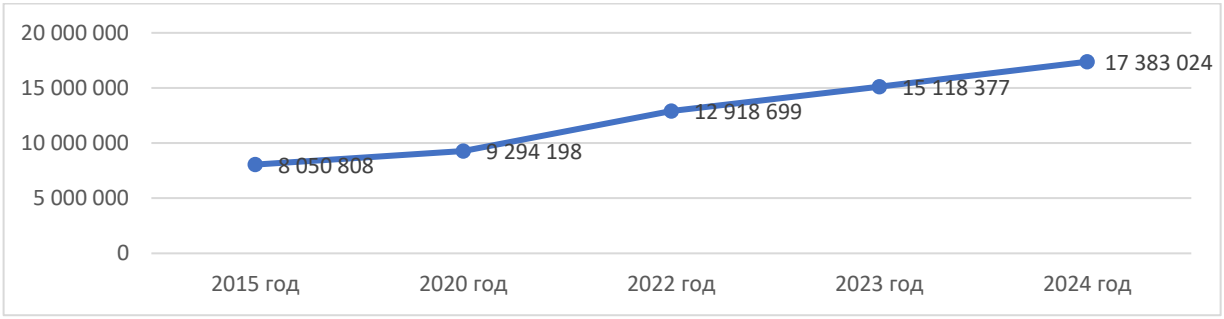


Рисунок 16 — Динамика объема платных услуг населению в России в 2015–2024 гг., млн руб.[1]

Согласно приведенным данным, можно заключить, что в денежном выражении прирост оказываемых населению платных услуг вырос с 2015 по 2024 г. более чем в два раза. Однако, если обратить внимание на динамику индекса физического объема платных услуг, оказанных населению за данный период, можно констатировать, что ситуация трактуется иначе, что объясняется уровнем инфляции за анализируемый период (рисунок 17).

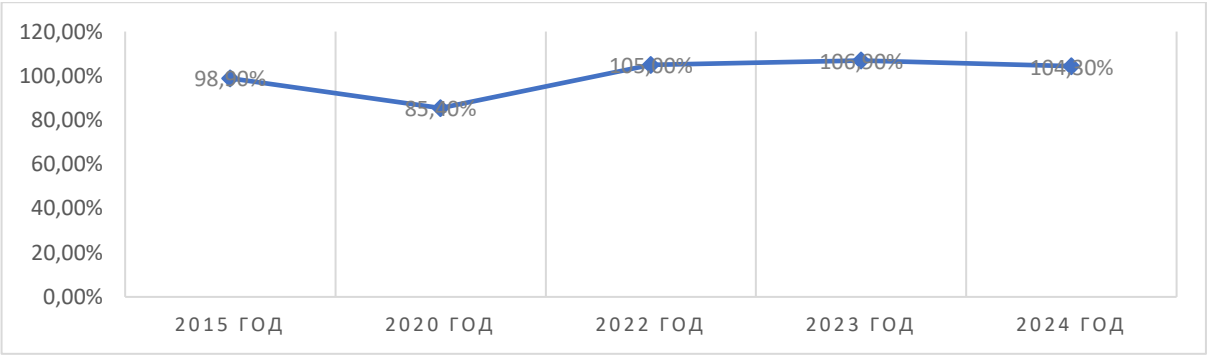


Рисунок 17 — Динамика индекса физического объема платных услуг, оказанных населению в России в 2015–2024 гг., в % к предыдущему году[2]

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 766.
[2] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768.

Рассмотрение данного показателя позволяет отметить снижение в 2020 г. (связанное с влиянием пандемии), далее исправление ситуации и рост вплоть до 2023 г., тогда как 2024 г. снова продемонстрировал снижение.

Кроме того, следует указать, что динамика оказанных платных услуг населению существенно отличается по объему в зависимости от федеральных округов России, среди которых лидирует Центральный федеральный округ (таблица 5).

Таблица 5 — Динамика объема платных услуг населению в России в 2015–2024 гг. в разрезе федеральных округов, млн руб.[1]

Округ	2015 г.	2020 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Центральный федеральный округ	2 692 079	3 124 797	4 645 232	5 564 688	6 437 915
Северо-Западный федеральный округ	826 165	946 835	1 331 342	1 601 241	1 773 282
Южный федеральный округ	874 205	1 111 966	1 569 071	1 765 591	2 054 547
Северо-Кавказский федеральный округ	362 076	414 036	536 244	626 153	707 435
Приволжский федеральный округ	1 368 356	1 506 615	1 943 525	2 210 057	2 538 335
Уральский федеральный округ	688 535	788 844	1 058 072	1 245 368	1 485 870
Сибирский федеральный округ	685 602	826 554	1 111 730	1 306 090	1 496 540
Дальневосточный федеральный округ	553 790	574 550	723 482	799 189	889 099

Для визуализации сложившейся ситуации продемонстрируем данное соотношение между федеральными округами страны в 2024 г. (рисунок 18).

[1] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 766-767.

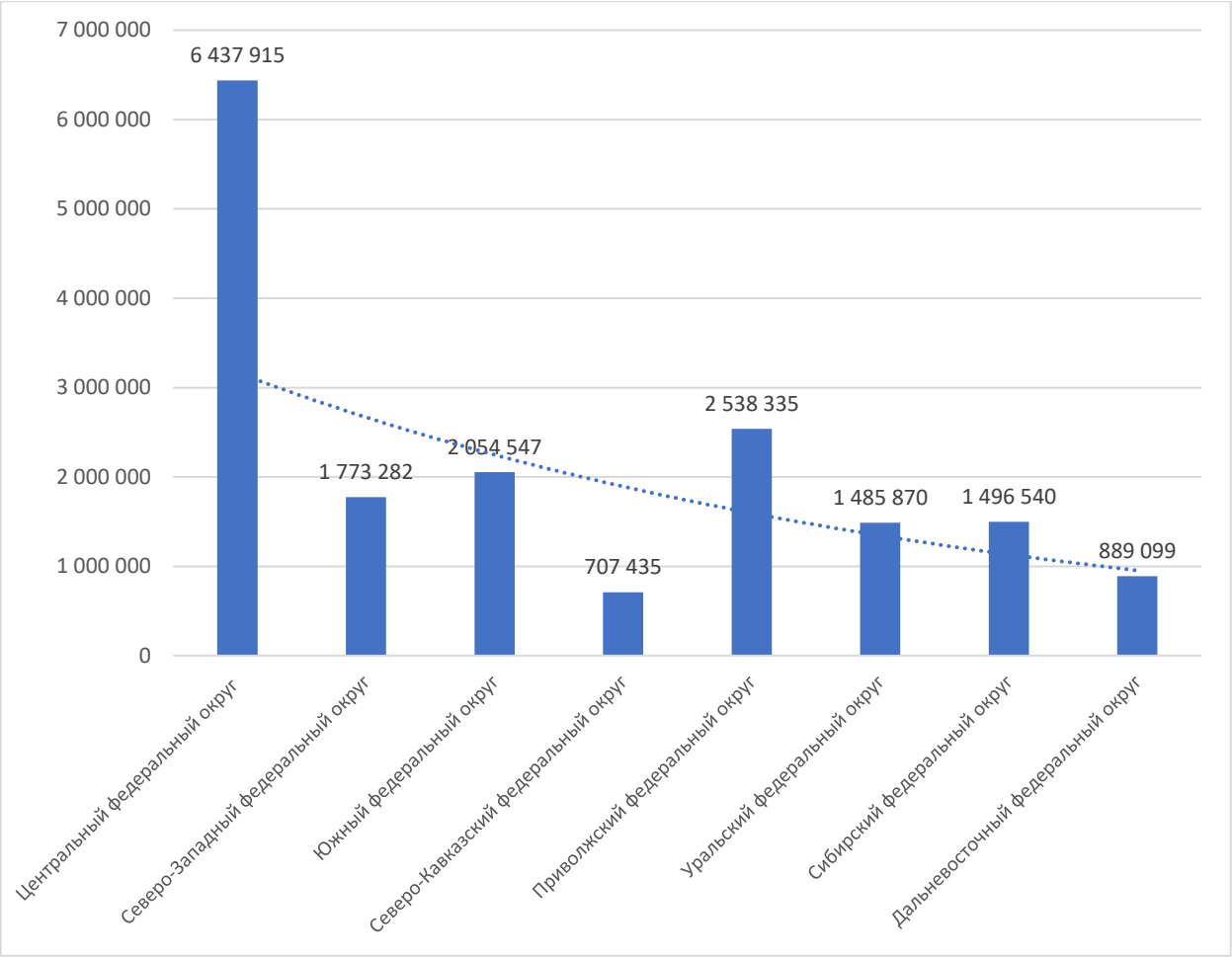


Рисунок 18 — Объем платных услуг населению в России в 2024 г. в разрезе федеральных округов, млн руб.[1]

На основании приведенных данных однозначно можно констатировать, что лидером выступает Центральный федеральный округ, за которым следует Приволжский федеральный округ, и тройку лидеров замыкает Южный федеральный округ. Причем показатели федерального округа — лидера по данному показателю и аутсайдера разнятся более чем в 9 раз.

Интересна также ситуация по субъектам Южного федерального округа, поскольку к ним относится Ростовская область, и здесь в части объема платных услуг населению прослеживается следующая ситуация (рисунок 19).

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 766-767.

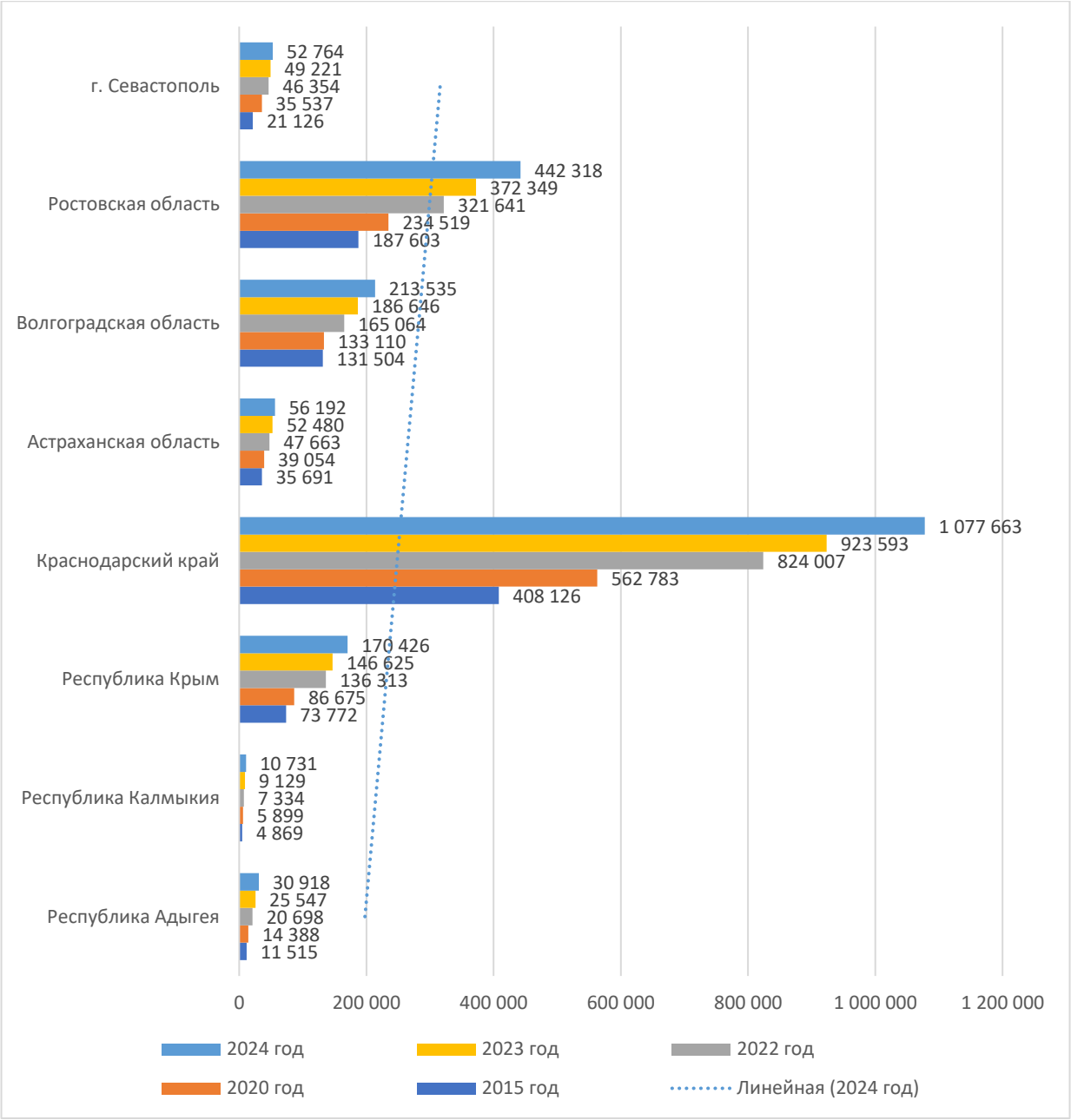


Рисунок 19 — Динамика платных услуг населению в Южном федеральном округе в 2015–2024 гг., млн руб.[1]

Как видим, флагманом выступает Краснодарский край, за которым следует Ростовская область, и замыкает тройку лидеров Волгоградская область. Самая скромная позиция по данному показателю — у Республики Калмыкия.

Возвращаясь к ситуации по России в целом, поясним, что рассмотрение индекса физического объема платных услуг, оказанных населению в России в

[1] Приведен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768-769.

разрезе 2015-2024 гг., демонстрирует, что проявляющиеся тенденции в федеральных округах отличаются (таблица 6).

Таблица 6 — Динамика индекса физического объема платных услуг, оказанных населению в России в 2015–2024 гг. в разрезе федеральных округов, в % к предыдущему году[1]

Округ	2015 г.	2020 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Центральный федеральный округ	97,6	82,3	107,3	109,6	104,0
Северо-Западный федеральный округ	98,0	84,6	104,8	110,2	102,4
Южный федеральный округ	111,6	91,0	105,0	102,1	105,7
Северо-Кавказский федеральный округ	99,6	89,8	106,3	106,3	104,5
Приволжский федеральный округ	96,7	87,6	103,7	104,3	104,6
Уральский федеральный округ	99,2	84,8	102,0	106,8	108,4
Сибирский федеральный округ	96,4	89,4	105,7	106,1	103,5
Дальневосточный федеральный округ	95,5	83,1	99,9	102,2	101,7

Согласно приведенным данным, можно отметить, что во всех федеральных округах отмечался спад оказываемых населению платных услуг в период пандемии, что вполне объяснимо. Далее был продемонстрирован восстановительный рост, но его динамика отличалась. Для визуализации данных отличий рассмотрим ситуацию, сложившуюся в 2024 г. (рисунок 20).

[1] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768-769.

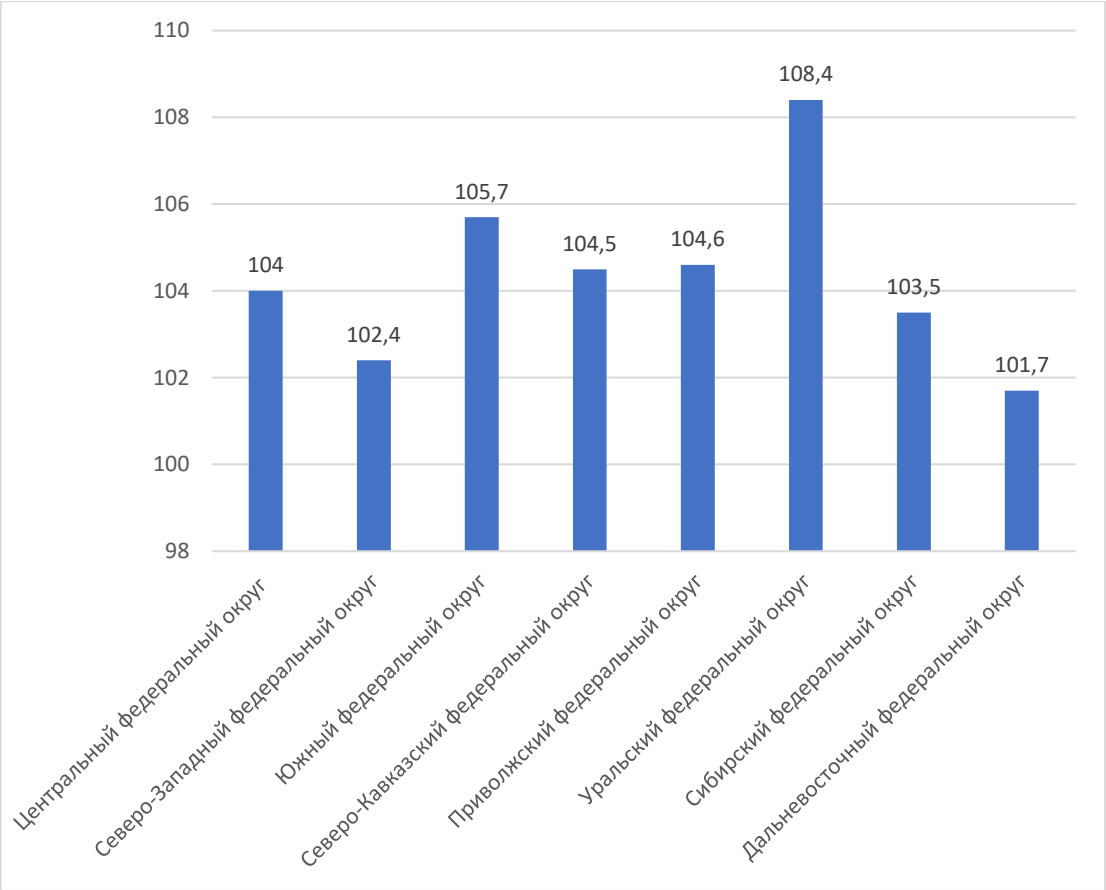


Рисунок 20 — Индекс физического объема платных услуг, оказанных населению в России в 2024 г. в разрезе федеральных округов, в % к предыдущему году[1]

Как видим, с учетом оценки восстановительной динамики лидирующую позицию занимает Уральский федеральный округ, за которым следуют Южный федеральный округ и Приволжский федеральный округ, а также Северо-Кавказский федеральный округ. Эта ситуация позволяет сделать вывод, что, несмотря на отставание в физическом объеме оказываемых услуг, рынки в данных округах тоже демонстрируют положительные изменения.

Для понимания сложившейся ситуации в части развития сферы оказания населению в России платных услуг целесообразно рассмотреть данный показатель применительно к его отражению на душу населения. Динамика данного показателя по России в целом в 2015–2024 гг. проиллюстрирована на рисунке 21.

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768-769.

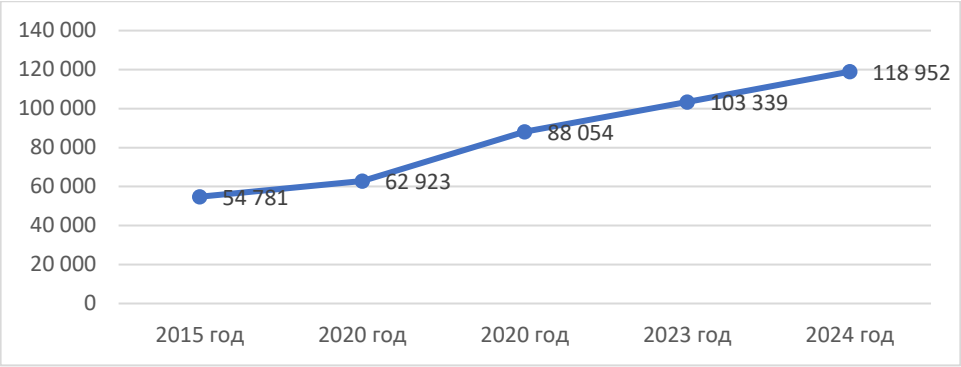


Рисунок 21 — Динамика объема платных услуг на душу населения в России в 2015–2024 гг., руб.[1]

Согласно приведенным данным, видим, что в абсолютном значении наблюдался прирост данного показателя за весь анализируемый период, и даже 2020 г., пришедшийся на пандемию, не изменил ситуацию. Однако по федеральным округам страны объем услуг на душу населения в достаточной степени дифференцируется, что продемонстрировано в таблице 7.

Таблица 7 — Динамика объема платных услуг на душу населения в России в разрезе федеральных округов в 2015–2024 гг., руб.[2]

Округ	2015 г.	2020 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Центральный федеральный округ	68 125	77 385	115 355	138 358	159 954
Северо-Западный федеральный округ	59 662	67 843	95 859	115 581	127 956
Южный федеральный округ	53 185	66 413	94 068	106 150	123 719
Северо-Кавказский федеральный округ	37 080	40 967	52 625	61 217	68 810
Приволжский федеральный округ	46 075	51 596	67 539	77 242	89 143
Уральский федеральный округ	56 041	63 947	86 217	101 574	121 073
Сибирский федеральный округ	39 865	48 772	66 562	78 650	90 535
Дальневосточный федеральный округ	67 416	71 477	91 174	101 354	113 069

На основании приведенных материалов можно заключить, что ряд регионов уступает другим по данному показателю почти в 2,5 раза, что также наглядно проиллюстрировано на рисунке 22.

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025 с. 1035. С. 770.
[2] Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 770-771.

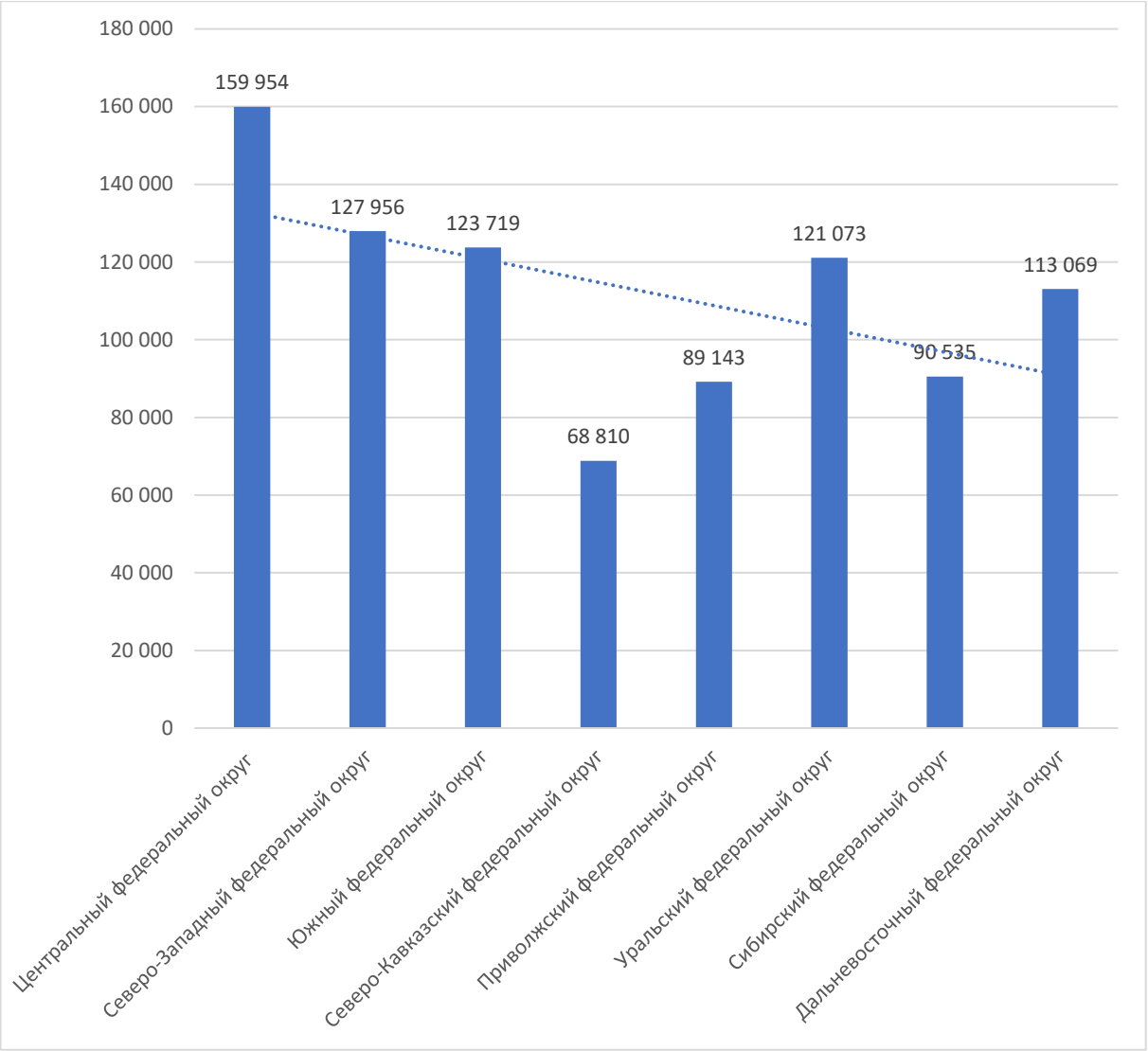


Рисунок 22 — Динамика объема платных услуг на душу населения в России в разрезе федеральных округов в 2024 г., руб.[1]

При рассмотрении данного показателя на душу населения безоговорочным лидером выступает Центральный федеральный округ, за которым следуют Северо-Западный и Южный федеральный округа.

В целом распределение позиций федеральных округов по данному показателю визуализировано на рисунке 23.

Укажем также, что среди субъектов Южного федерального округа наблюдается следующее распределение (рисунок 24).

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 770.

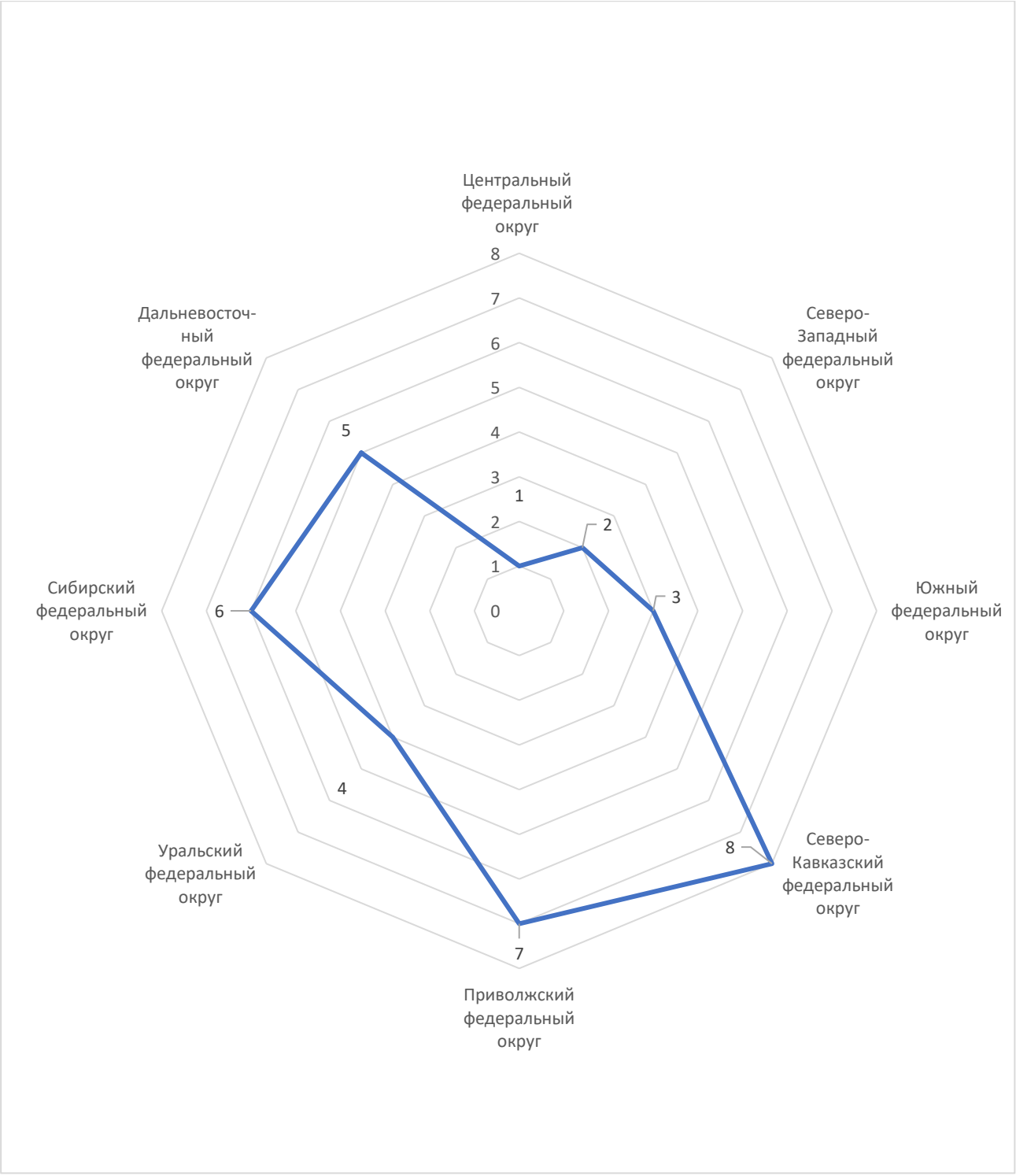


Рисунок 23 — Визуализация позиции федеральных округов по объему платных услуг населению в 2024 г., занимаемое место[1]

[1] Приведен на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 770.

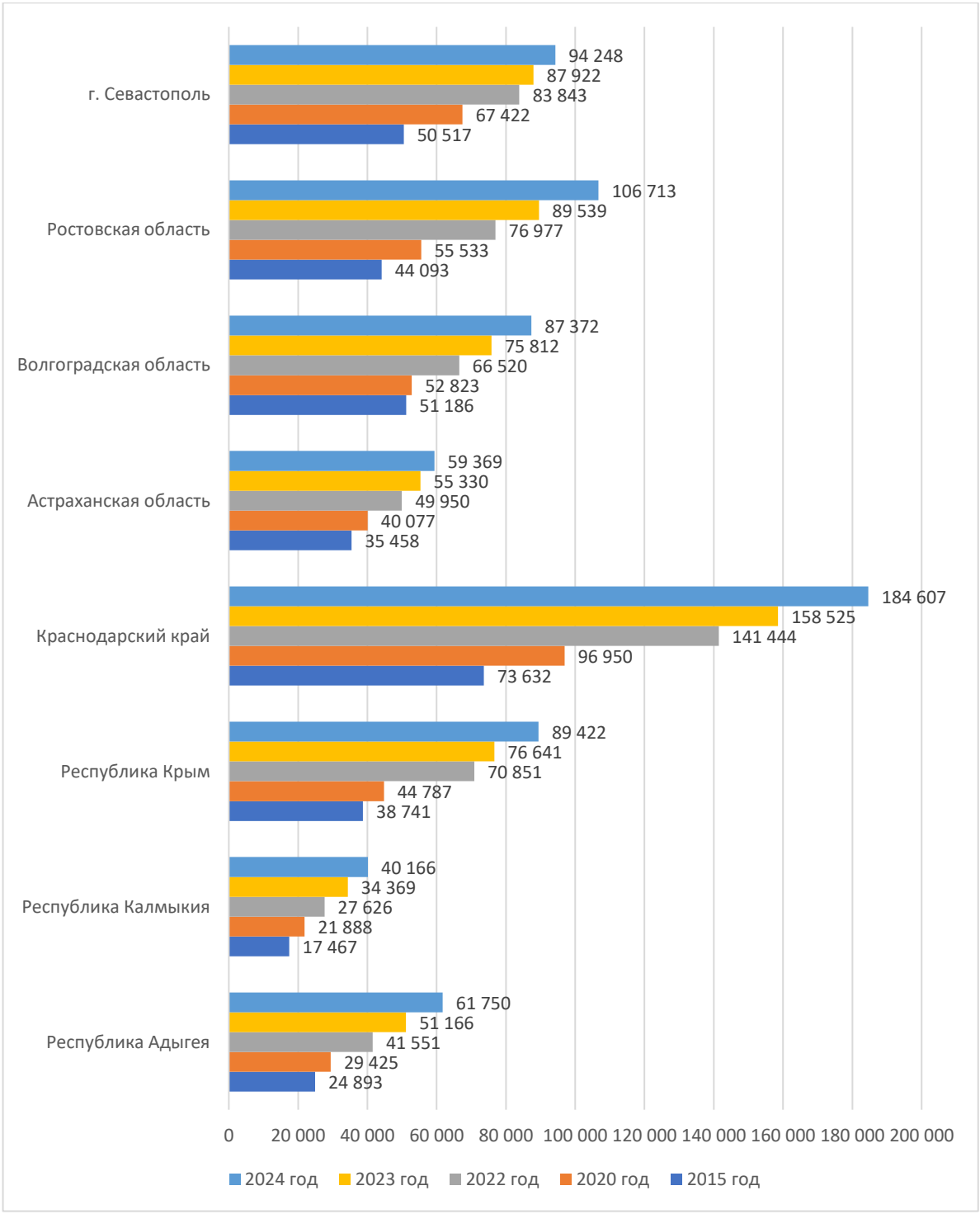


Рисунок 24 — Динамика платных услуг на душу населению по субъектам Южного федерального округа в 2015–2024 гг., млн руб.[1]

По приведенным выше данным можно констатировать, что безоговорочным лидером выступает Краснодарский край, за которым, так же как в случае с

[1] Приведен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768-769.

рассмотрением общего объема платных услуг населению в денежном выражении, следует Ростовская область. Однако при визуализации показателя платных услуг на душу населения в тройке лидеров оказывается не Волгоградская область, а г. Севастополь, и такая ситуация применительно к ней визуализируется начиная с 2022 г. Наиболее сложная ситуация по данному показателю характерна для Республики Калмыкия, которая на протяжении всего анализируемого интервала выступает антилидером по объему оказанных платных услуг на душу населения (в денежном выражении). Другие субъекты Южного федерального округа продемонстрировали в этом отношении положительные изменения. Например, Ростовская область в 2015 и 2020 гг. имела худшие позиции, по сравнению с г. Севастополем, а затем вошла в тройку лидеров. Республика Крым уступала показателям Волгоградской области в 2015 и 2020 гг., а с 2022 г. существенно вышла вперед. Республика Адыгея, которая в 2015 г. явно визуализировалась как аутсайдер по анализируемому показателю, находясь в такой же ситуации в 2020 г., начиная с 2022 г. опередила Астраханскую область. В целом позиции субъектов Южного федерального округа по исследуемому показателю могут быть представлены следующим образом (рисунок 25).



Рисунок 25 — Визуализация позиции субъекта Южного федерального округа по показателю оказания платных услуг на душу населения в 2024 г., занимаемое место[1]

[1] Построен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 768-769.

Относительно структуры платных услуг населению можно пояснить, что она достаточно неоднородна. Так, в ней большую долю занимают транспортные, коммунальные и бытовые услуги, а также медицинские и образовательные, тогда как долевое присутствие других услуг в меньшей степени проявляет себя в рамках общей структуры (рисунок 26).

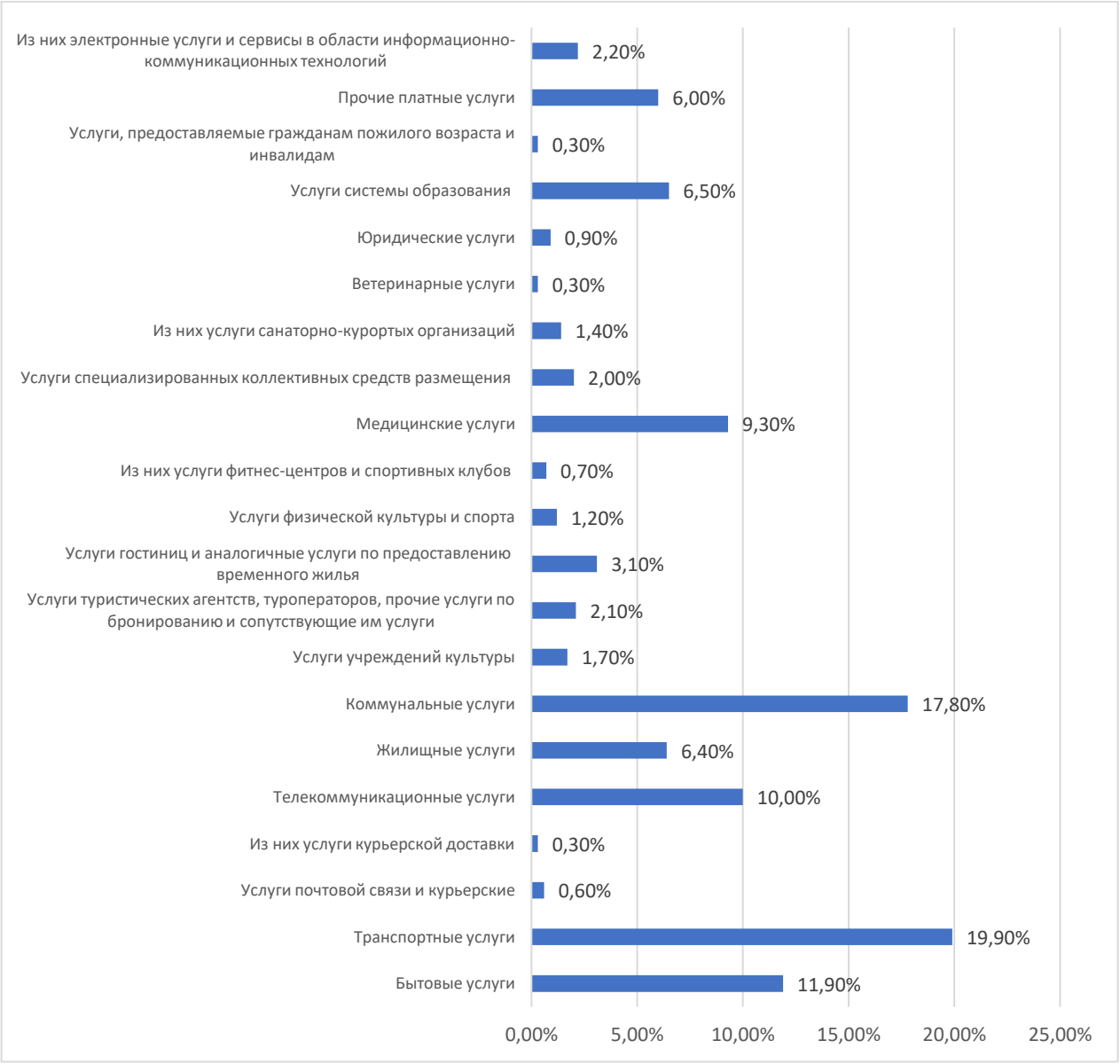


Рисунок 26 — Структура платных услуг населению в России в 2024 г., в % от общего объема[1]

[1] Приведен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 770.

Лидирующие позиции определенных услуг в данной структуре прослеживаются за ряд лет. Так, из представленной на рисунке 27 информации видно, что на протяжении трех лет (2022–2024 гг.) доминантное положение в структуре платных услуг населению занимали практически одни и те же направления.

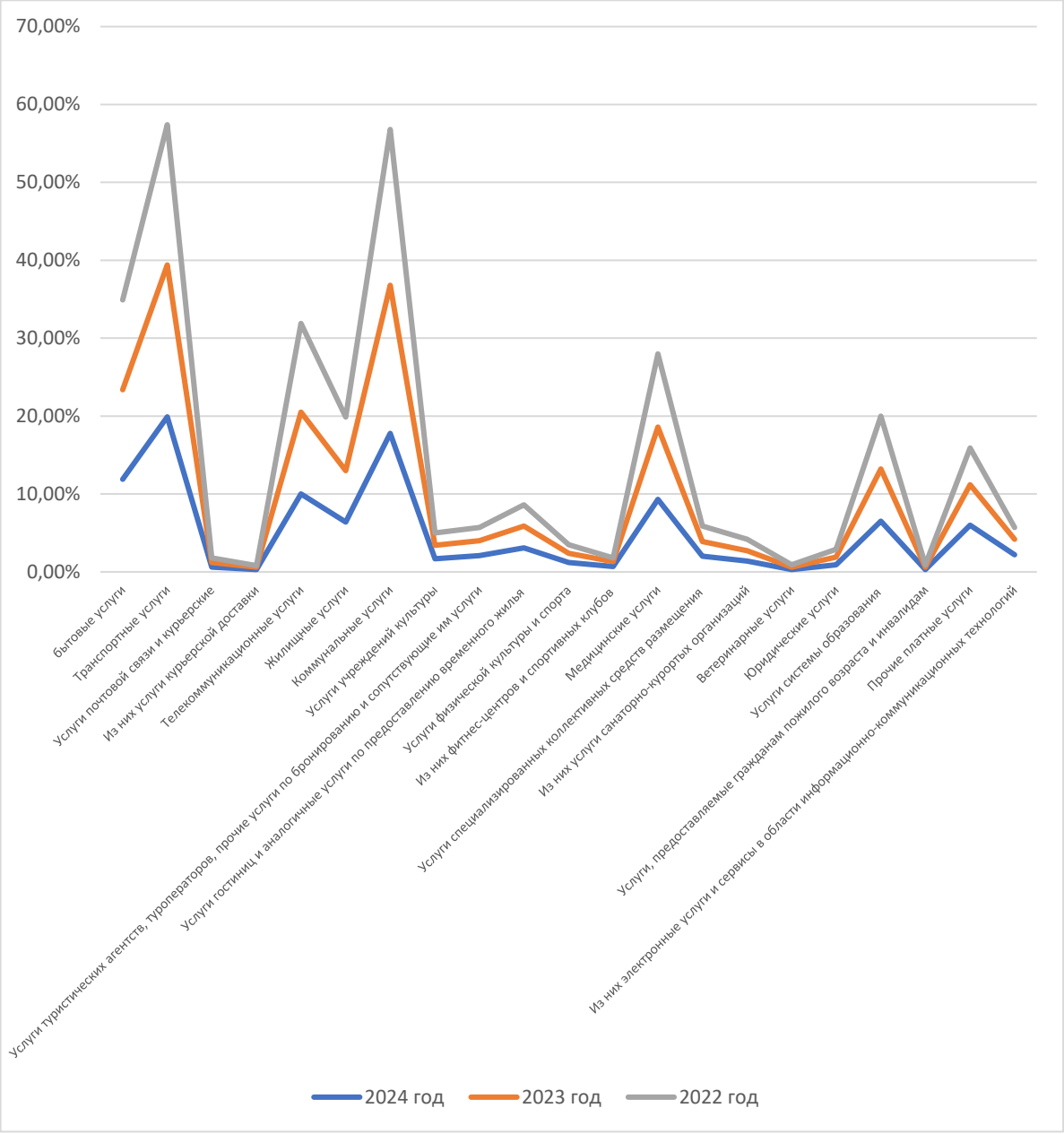


Рисунок 27 — Динамика структуры платных услуг населению в России в 2022–2024 гг., в % от общего объема[1]

[1] Приведен автором на основании материалов источников: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 1126 с. С. 837-838; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 1081 с. С. 808-811; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 772-775.

Для визуализации лидирующих в структуре в долевом отношении платных услуг, оказываемых населению в России в 2024 г., на рисунке 28 продемонстрируем занимаемые ими позиции.

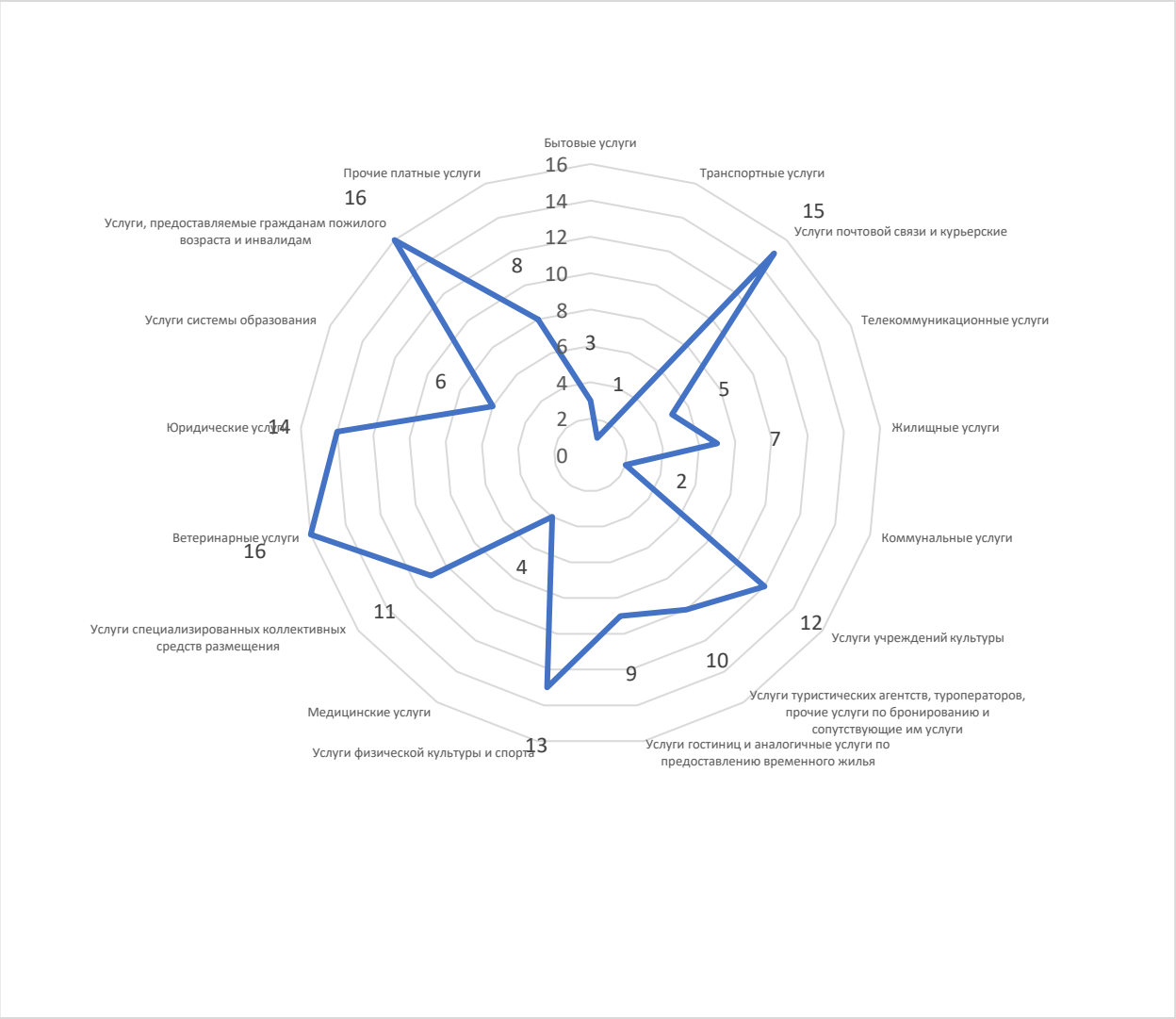


Рисунок 28 — Визуализация позиций определенных услуг в общей структуре платных услуг населению в России в 2024 г., занимаемые места[1]

Исходя из приведенной информации, можно заключить, что, например, юридические сервисы, потребляемые населением в рамках общей структуры, находятся на 14-й позиции, уступая не только четверке лидеров (транспортные,

[1] Построен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 772-775.

коммунальные, медицинские и образовательные), но и таким, как туристские, услуги физической культуры и спорта, учреждений культуры.

Следует также пояснить, что общие тенденции, характерные в этом отношении для Российской Федерации, в целом проявляют себя и в разрезе федеральных округов (таблица 8).

Таблица 8 — Структура платных услуг населению в России в 2024 г.
в разрезе федеральных округов, в % от общего объема[1]

Услуги	ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УФО	СФО	ДВФО
Бытовые	**9,7**	**11,1**	**16,3**	**15,2**	**14,0**	**10,1**	**13,4**	**10,8**
Транспортные	**25,5**	**17,1**	**13,7**	**16,1**	**12,4**	**26,6**	**13,6**	**21,1**
Почтовой связи и курьерские	0,8	0,6	0,5	0,8	0,6	0,5	0,6	0,5
Телекоммуникационные	**9,0**	**10,0**	**9,3**	**11**	**11,0**	**10,3**	**11,8**	**11,6**
Жилищные	5,9	8,5	3,8	2,8	**7,4**	**8,1**	7,5	6,2
Коммунальные	**14,8**	**18,8**	**15,9**	**20,8**	**22,1**	**17,8**	**20,8**	**20,6**
Учреждений культуры	1,8	3,0	1,8	0,9	1,4	1,3	1,5	1,3
Туристских агентств, туроператоров	1,7	1,9	1,5	2,5	2,5	3,9	2,3	2,3
Гостиниц	2,2	3,5	**8,5**	2,4	2,1	1,4	2,3	2,7
Физической культуры и спорта	1,2	1,5	1,0	1,1	1,1	1,0	1,3	1,0
Медицинские	**9,3**	**9,8**	**9,4**	**7,1**	**9,9**	**7,8**	**10,1**	**9,4**
Специализированных коллективных средств размещения	0,8	1,5	**5,4**	**7,2**	2,1	1,4	1,8	0,9
Ветеринарные	0,2	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
Юридические	0,9	**1,2**	0,9	0,9	**1,1**	0,9	1,0	1,0
Системы образования	**6,9**	**6,1**	**6,5**	**6,0**	**7,5**	**5,5**	**5,7**	**5,8**
Предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам	0,2	0,5	0,3	0,2	0,4	0,2	0,5	0,4
Прочие платные услуги	**9,1**	3,8	4,9	4,8	4,1	2,9	5,5	4,0

Как видим, несмотря на схожие по всем федеральных округам тенденции, ввиду определенной специфики получается, что в части субъектов более существенную долю составляют транспортные расходы, в других — расходы коммунальные или на жилищные услуги. Из-за рекреационной составляющей, например, в Южном федеральном округе существенно выше долевое присутствие расходов на оплату гостиничных услуг. Ситуация с долевым присутствием в

[1] Построен автором на основании материалов источника: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с. С. 772-775.

расходах населения юридических услуг примерно равна и составляет от 0,9 до 1,2%.

Соответственно, отметим, что в целом сфера услуг в России достаточно активно развивается в настоящее время, демонстрируя рост и схожие с другими развитыми экономиками тенденции. Вместе с тем по показателям потребляемых населением услуг (на душу населения) идентифицируется отставание от показателей ряда стран. Кроме того, схожие тенденции, характерные для федеральных округов России, проявляются в них с разной степенью наглядности, что связано как с уровнем жизни, так и с развитостью определенных составляющих сервисной сферы.

Немаловажно подчеркнуть, что разные составляющие сферы услуг неоднородны с точки зрения востребованности маркетингового инструментария и выработки маркетинговых стратегических и операционных решений. Так, подобные решения в меньшей степени востребованы в тех составляющих, где проявляются естественные монополии или в целом нет развитой конкуренции из-за особенностей формата оказания услуг, статуса поставщика услуг. Прежде всего это связано, например, с коммунальными, жилищными услугами, отчасти — транспортными, тогда как применительно к другим составляющим сферы услуг, что в полной мере справедливо для юридических сервисов, вопросы применения маркетингового инструментария в формате маркетинга взаимоотношений для выработки стратегических и операционных решений будут в высокой степени оправданны.

В указанном контексте российские специалисты подчеркивают, что стратегически необходимо принимать решение по росту производительности труда сотрудников (за счет внутреннего маркетинга), повышения качества обслуживания (для продуцирования долгосрочных взаимовыгодных контактов), а также повышать конкурентную дифференциацию (что предполагает активную разработку расширенного комплекса маркетинга).[1]

[1] Сосунова Л.А. и др. Маркетинг и сфера услуг в цифровой экономике. Самара, 2018. 112 с.; Сосунова Л.А., Серебряков М.О. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг // Экономические науки. 2019. № 8 (117). С. 82-85.

Подразумевается, что дифференциация как раз и достигается за счет трех условно добавочных «Р», то есть людей (персонал, а возможно, и существующие удовлетворенные и лояльные клиенты), физической среды (физические доказательства, формирующие нематериальный актив, воздействующий на потребителей) и процесса (который обеспечивает прирост ценности и тоже становится частью уникального имиджа).

Говоря о качестве сервиса (поскольку речь идет об отношениях), компании выстраивают процесс таким образом, чтобы добиться приверженности потребителей.

Когда речь идет о процессах, то подразумеваются такие их составляющие, как процесс оказания услуги и то, как это воспринимает потребитель (с точки зрения эмоционального фона). Здесь важно понимание, что потребитель оценивает качество сервиса (что подтверждается различными исследованиями, которые проводят компании) на основе сопоставления ожидаемого результата и того, что он реально получил. Естественным образом при таком подходе проявляются несовпадения, которые именуются разрывом между ожиданием и реальностью.[1] Стратегическим решением в данном случае будет стремление данный разрыв сократить, что будет говорить о росте качества сервиса в рамках потребительской оценки, и это будет свидетельствовать о росте приверженности. Это, в свою очередь, предполагает проведение исследований для выявления и уточнения критериев, которые в определенном сервисе значимы для потребителей, и того, чего они ожидают от услуги.

Как правило, применительно к услугам выделяют следующие значимые для потребителей характеристики[2]:

– доступность (имеет ли потребитель доступ к услуге, может ли ее получить, что вызывает интерес к расширению продуктивных точек контакта);

---

[1] Сосунова Л.А., Серебряков М.О. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг // Экономические науки. 2019. № 8 (117). С. 82-85.

[2] Сосунова Л.А., Серебряков М.О. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг // Экономические науки. 2019. № 8 (117). С. 82-85; Михайлов А.М. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне // Экономические науки. 2014. № 115. С. 89-93.

– сложившийся имидж и репутационный актив компании (заслуживает ли фирма доверие у потребителя и соответствует ли ее имидж желательному деловому имиджу в данном сегменте сервисного рынка);

– знания (насколько выявлены нужды, запросы потребителя, есть ли их реальное понимание, что способствует совершенствованию сервиса);

– надежность (связана с восприятием неизменности предоставляемой услуги, а также с имиджем надежного партнера);

– безопасность (уверенность в том, что потребление услуги не несет риска потребителю, а в современной ситуации также что услуга безопасна для общества в целом с точки зрения нацеленности на устойчивое развитие);

– квалификационный уровень персонала, его компетенции (уверенность в том, что квалификационный уровень персонала, его компетенции, как узкопрофессиональные, так и прочие «мягкие» навыки, позволяют обеспечивать качество обслуживания);

– коммуникации (обеспечение перманентной прямой и обратной связи с потребителями посредством онлайн- и офлайн-каналов);

– вежливость и внимательность персонала (подразумевает тактичность, умение коммуницировать, считывать запросы, угадывать желания и подстраиваться под эмоциональный фон потребителей);

– скорость обслуживания (не только подразумевает существующий цикл оказания сервиса, но и связана с персоналом и его готовностью оперативно оказывать услуги);

– осязаемые факторы, связанные с возможностью материализации сервиса (физическая обстановка, физические доказательства, внешний вид персонала и т.д., направленные на рост восприятия качества сервиса).

Визуализируют характеристики воспринимаемого качества сервиса (с учетом проявляющегося разрыва) следующим образом (рисунок 29).

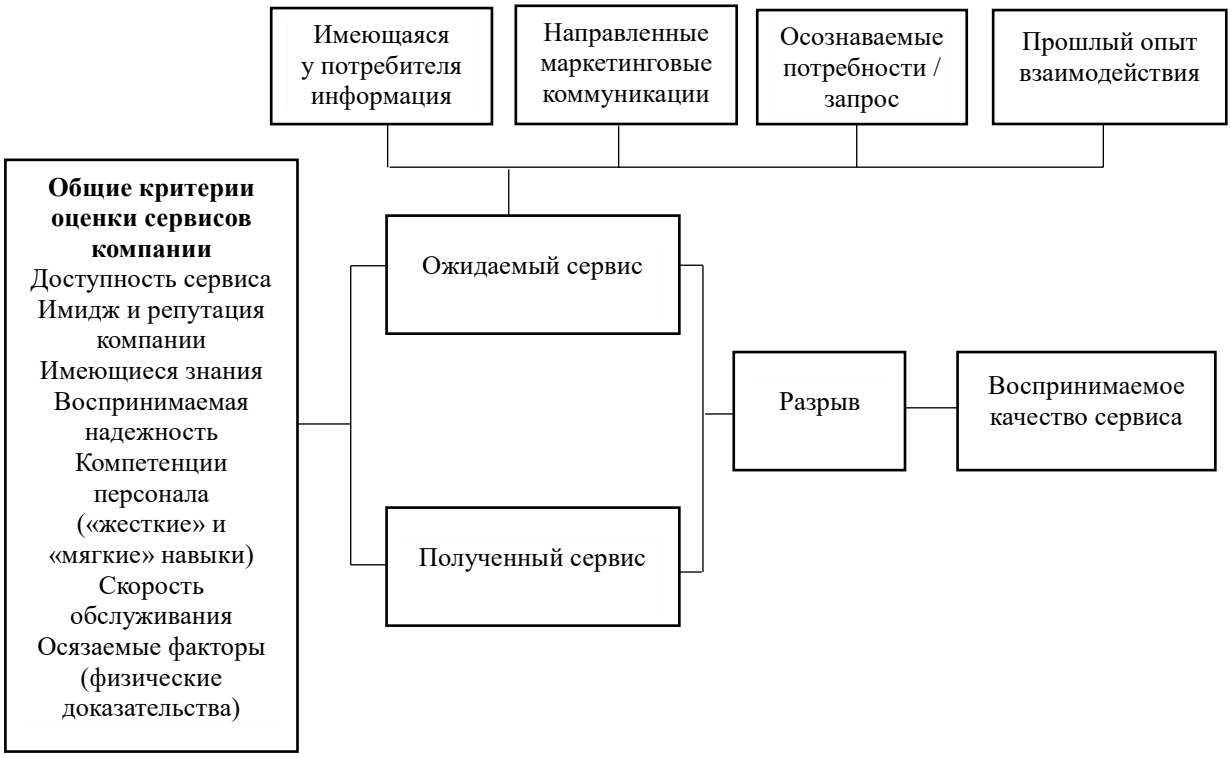


Рисунок 29 — Визуализация процесса воспринимаемого качества сервиса потребителем[1]

Однако целесообразно отметить, что применительно к определенному направлению в сфере оказываемых услуг, а также к определенной компании, вовлеченной в этот процесс, критерии валидации качества сервиса могут варьироваться, дополняться и уточняться в результате соответствующих исследований.

Следует пояснить, что для выработки стратегических и операционных маркетинговых решений применительно к корпоративному уровню стратегий требуется использование различных инструментов маркетингового анализа, которые позволяют далее разрабатывать необходимые решения уже на функциональном уровне стратегирования. Характеристика данных инструментов приведена в таблице 9.

[1] Приведен на основании материалов источников: Сосунова Л.А., Серебряков М.О. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг // Экономические науки. 2019. № 8 (117). С. 82-85; Михайлов А.М. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне // Экономические науки. 2014. № 115. С. 89-93.

Таблица 9 — Основные инструменты для выработки стратегических и операционных маркетинговых решений (применительно к корпоративному уровню маркетинговых стратегий) в рамках маркетинга услуг[1]

Применяемый инструмент	Основная характеристика	Применение в рамках маркетинга услуг
1	2	3
SWOT-анализ	Анализируется внешняя и внутренняя среда, делаются оценки положительного и отрицательного воздействия, выявляются возможности и угрозы, сильные и слабые стороны, что позволяет принимать решения	Может активно применяться в рамках маркетинга услуг, поскольку дает возможность прогнозировать эффективность взаимоотношений с потребителями на перспективу, понимать, являются ли сотрудники, например, частью сильных сторон компании и какие действия целесообразно применять для купирования угроз и укрепления взаимоотношений
SNW-анализ	Концентрируется на анализе внутренней среды компании. Позволяет выделить слабые и сильные стороны, а также степень соответствия неким усредненным параметрам; позволяет объективизировать ключевые факторы успеха, основывающиеся на внутреннем потенциале бизнеса	Может активно применяться в том числе в формате углубления результатов SWOT-анализа при оценке внутренней среды и выявлении потенциала роста. Имеет большое значение в маркетинге взаимоотношений, так как позволяет оценивать вовлеченность персонала в развитие компании и взаимодействие с потребителями. Востребован применительно к сфере услуг
PEST-анализ	Концентрируется на анализе внешней среды и способствует выявлению взаимосвязей; на основании оценки совокупности экономических, политических, социальных и технологических факторов позволяет вырабатывать стратегические решения	Имеет большой потенциал применения совместно со SWOT-анализом, поскольку расширяет возможности понимания внешней среды и качества прогнозирования для оценки возможностей. Имеет большое значение для сферы услуг, так как позволяет повышать качество взаимодействия с потребителями
VMOST-анализ	Факторы внутренней и внешней среды компании анализируются в связке с целевыми установками бизнеса, со стратегическими и операционными приоритетами. Плюсом является нацеленность на четкое структурирование	Высокая степень востребованности в рамках маркетинга услуг; опирается на SWOT- и PEST-анализы; дает возможность связать целевые установки бизнеса со стратегическими и операционными приоритетами продвижения сервисов; позволяет улучшить качество взаимодействия с потребителями
GAP-анализ	Нацелен на выявление разрывов между текущей ситуацией и той, которая является для предприятия желательной, что позволяет детерминировать стратегические решения	Востребован в рамках маркетинга услуг для выявления разрывов во взаимоотношениях с потребителями, их ожиданиях и реальных впечатлениях. Используется также на этапе применения функциональных стратегий при доработке элементов расширенного комплекса маркетинга

[1] Приведена с использованием материалов источников: Лисечко Н.А. Методическое обеспечение комплекса маркетинга в сфере услуг // Вестник ЮУрГУ. 2010. № 26. С. 106-112; Самсонова Е.В. Этапы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации // Известия ВГПУ. 2017. № 3 (78). С. 101-116; Никонова Н.В. Систематизация трактовок «маркетинговый анализ» // Проблемы науки. 2018. № 10 (28). С. 67-70.

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Модель ADL/LC	Сопоставляет стратегию и стадии жизненного цикла продукта в разрезе жизненного цикла отрасли экономики, сектора и самого бизнеса, что позволяет выделять конкурентные позиции (которые могут меняться): доминирующая, сильная, благоприятная, прочная, слабая. Сопоставление стадий жизненного цикла и данных позиций определяет матрицу из 20 квадрантов обоснованием для них стратегических решений	Имеет высокий потенциал применения в сфере маркетинга услуг, так как может использоваться на разных стадиях жизненного цикла самой услуги, компании, ее реализующей, а также для выбора и корректировки стратегических решений и связанных с ними операционных шагов. При сопоставлении с группами представителей целевой аудитории дает возможность таргетирования предложения, что повышает качество взаимоотношений
BCG-матрица	Позволяет выбирать продукты, организации по таким критериям, как доля и характер рынка, востребована в выработке дифференцированных маркетинговых стратегий	В сфере услуг, помимо выбора и дифференциации сервисов, относительно которых востребованы те или управленческие решения, может применяться для дифференциации потребителей по критериям объема покупок и темпа роста спроса на рынке. Это способствует таргетированию предложения для выделенных клиентских групп, что повышает качество взаимоотношений
Матрица Маккинзи	Позволяет оценивать привлекательность применительно к отрасли, бизнесу или продукту, а также занимаемой конкурентной позиции. При этом сами факторы для анализа могут быть детерминированы в каждом конкретном случае самостоятельно	Востребована в сфере маркетинга услуг, дает возможность сопоставления спроса при разных условиях конкуренции. При ранжировании потребителей услуг для компании оцениваются параметры привлекательности клиента и позиции, которую занимают продавцы. Выделяемые микросегменты позволяют таргетировать стратегические решения
Матрица Ансоффа И.	Реализуется анализ качественных характеристик продукта и оценка возможностей рынка, что позволяет детерминировать стратегии	Концентрируется на оценке параметров услуги (степень ее новизны в сопоставлении с рынком), а также возможностях рынка (перспективы существующего или раскрытие потенциала нового), что обеспечивает возможности выбора стратегических решений
RFM-анализ	Основывается на сборе информации о потребителях, группировке (на базе давности покупки, частоты приобретений и сумме приобретений) и валидации потребителей, что позволяет выстраивать взаимодействие с потребителями	Имеет высокий потенциал применения в маркетинге услуг, поскольку позволяет повышать качество взаимоотношений с потребителями на основе их типологии с позиции приоритетности в потреблении сервисов компании

В заключение отметим, что сфера услуг в России, как уже было упомянуто, развивается в рамках общемировых трендов. В ней востребован маркетинг в

формате маркетинга взаимоотношений, который в целом востребован для маркетинга сферы услуг.

Вопросы применения маркетингового инструментария в формате маркетинга взаимоотношений для выработки стратегических и операционных решений в высокой степени оправданны для сферы услуг в России.

Сам инструментарий в части его применения имеет ряд особенностей для нужд стратегирования как на корпоративном, так и на функциональном уровне. Связано это с особенностями самих сервисов, что опосредует применение расширенного комплекса маркетинга и адаптацию инструментов маркетингового анализа для сферы услуг. Кроме того, в современных условиях востребованным представляется аналитическое рассмотрение маркетинга взаимоотношений как базиса для сфер услуг в контексте развития цифровой экономики, что также меняет возможности использования ряда инструментов, качество контактов с потребителями и принятие стратегических и операционных маркетинговых решений.

2.2 Исследование развития маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики

Вопросы углубления процессов цифровизации рассматриваются нами в контексте технологической основы для развития маркетинга взаимоотношений, поскольку цифровые решения в маркетинге, в работе с целевой аудиторией, построение CRM-систем позволяют улучшить качество взаимодействия с потребителями и повысить их удовлетворенность и в идеале лояльность. То есть цифровизация выступает в данном ключе обеспечительной основой для реализации стратегических и операционных маркетинговых решений. Эти решения в конечном итоге способствуют развитию клиентоориентированности бизнеса.

Поясним, что в настоящее время в России продолжают активное развитие процессы цифровизации различных отраслей и сфер экономики, что осуществляется согласно соответствующей государственной программе.[1]

Российские специалисты в сфере маркетинга взаимоотношений подчеркивают, что цифровизацию в экономике следует рассматривать (с позиции выстраивания взаимоотношений с потребителями) в трех измерениях (рисунок 30).



Рисунок 30 — Измерения проявления цифровой экономики в формате упрочнения взаимоотношений с потребителями[2]

Данные технологии обеспечивают развитие рынков, поскольку цифровые инструменты влияют на включенность потребителей во взаимодействие с бизнесом, расширяют возможности контакта на основе увеличения точек контакта, что увеличивает охват. Цифровые решения формируют среду взаимодействия с потребителями в цифровом пространстве и предлагают платформенные решения, которые изначально нацелены на выработку клиентоориентированных программ.

---

[1] Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная распоряжением Правительства РФ от 28.06.2017 № 1632-р.

[2]Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. Экономические науки. 2018. Т. 10. № 6. С. 18-30; Голубева М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия СПбГЭУ. 2019. № 5-1 (119). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-marketinga-vzaimootnosheniy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 29.01.2026).

Подобная роль цифровизации проявляется в мире в целом, а не только в России. Так, согласно присутствующим в открытой печати аналитическим данным, в мире число пользователей интернета в 2025 г. составило около 5,56 млрд чел., а само проникновение данной технологии достигло почти 68%.[1]

Среднестатистический пользователь интернета находится в Сети около 6,5 часа в день. Кроме того, около 96% потребителей для нахождения в Сети применяют смартфоны, многие параллельно с этим используют ноутбуки и стационарные компьютеры, поскольку данный показатель достигает около 62%.[2]

Причины пребывания в Сети у потребителей разнообразны, но именно они создают возможность практически перманентного контакта компании, предлагающей товары и сервисы, и целевой аудитории. Основные мотивы пребывания потребителей онлайн приведены на рисунке 31.

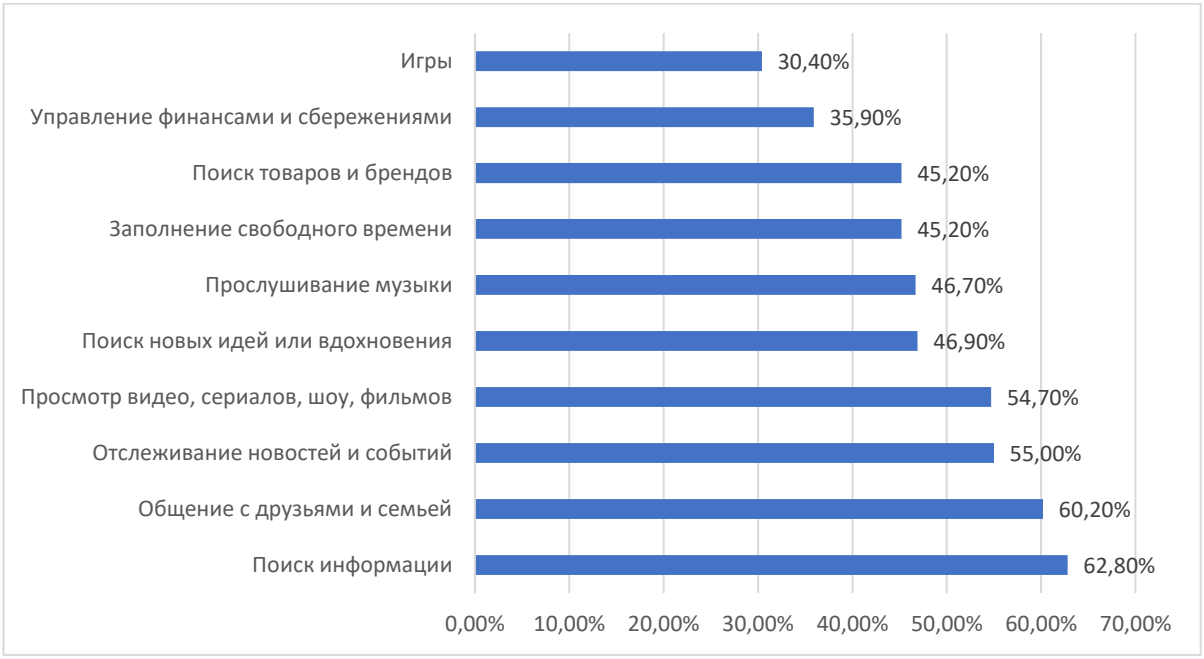


Рисунок 31 — Ряд мотивов пребывания потребителей в Сети в 2025 г. (усредненные данные по миру), % (каждый показатель в долевом отношении от 100%)[3]

[1] Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026).
[2] Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026).
[3] Приведен на основании материалов источника: Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026).

Следует отметить, что вопросы, связанные с поиском информации и непосредственно выбором товаров, брендов, во многом превалируют, что подчеркивает интерес к взаимодействию с потребителями в Сети.

Немаловажную роль в текущей ситуации для контакта с потребителями играют социальные сети, поскольку в мире их активными пользователями являются 5,24 млрд человек. Кроме того, половина пользователей в возрасте старше 16 лет целенаправленно посещают аккаунты компаний, для того чтобы получить необходимую информацию о бренде.[1]

Компании естественным образом осознают значение цифрового маркетинга и онлайн-взаимодействия с потребителями, о чем напрямую свидетельствуют данные о расходах на цифровую рекламу, которые в мире в 2024 г. составили около 790 млрд долл. (что составляет около 72% от всех расходов на онлайн- и офлайн-рекламу).[2]

Характеризуя ситуацию в России, отметим, что проникновение цифровых технологий в стране значительно превышает среднемировые показатели, поскольку оцениваются почти в 92,2%, тогда как 133 млн человек ежедневно пользуется интернетом.[3] Количество подключений, например, составляет 150 млн, поскольку многие реализуют их с различных гаджетов. Потребители в России также ориентированы на использование мобильных устройств, что предопределяет для бизнеса применение специализированных приложений, ориентированных на рост качества взаимодействия с потребителями на основе специализации и доработки контента. Распределение предпочтений по выбору устройств для выхода в интернет в России следующее (необходимо понимать, что многие пользуются параллельно различными устройствами) (рисунок 32).

[1] Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026).
[2] Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026).
[3] Согласно материалам DataReportal за 2025 г. URL: https://datareportal.com/ (дата обращения: 29.01.2026).

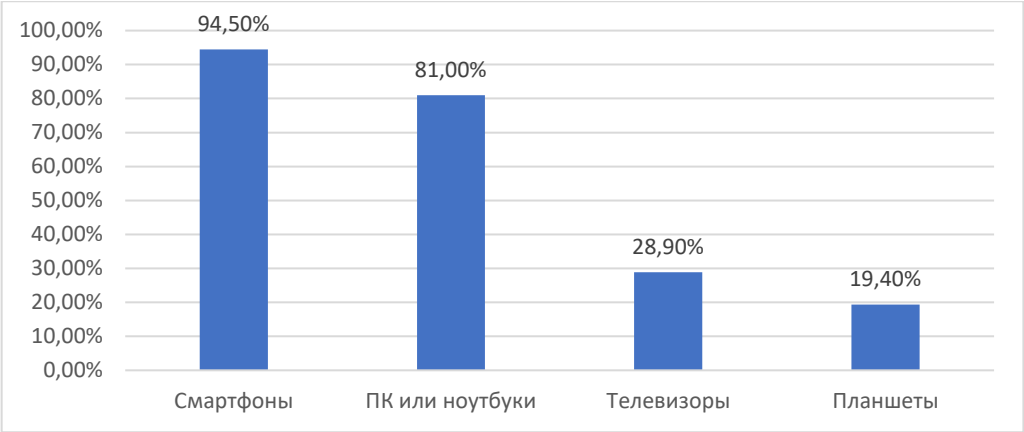


Рисунок 32 — Распределение предпочтений потребителей относительно использования устройств для входа в интернет в 2025 г., % (каждый показатель в долевом отношении от 100%)[1]

Как видим, большинство россиян для выхода в интернет используют смартфон и/или ПК и ноутбуки.

Главными источниками, из которых россияне узнают о брендах, компаниях, их сервисах, в 2025 г. стали следующие (рисунок 33).

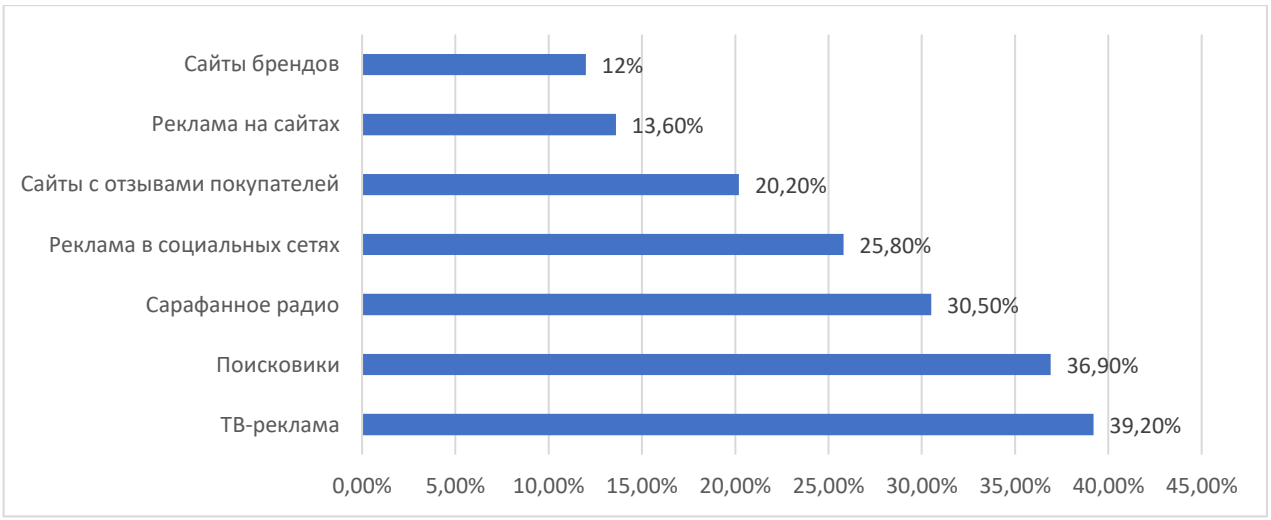


Рисунок 33 — Основные источники, из которых россияне получают информацию о брендах, их товарах и сервисах в 2025 г., % (каждый показатель в долевом отношении от 100%)[2]

[1] Приведен на основании материалов источника: DataReportal за 2025 г. URL: https://datareportal.com/ (дата обращения: 29.01.2026).

[2] Приведен на основании материалов источника: DataReportal за 2025 г. URL: https://datareportal.com/ (дата обращения: 29.01.2026).

Приведенные данные свидетельствуют, что цифровые ресурсы поиска информации сегодня во многом превалируют, что в очередной раз опосредует интерес к ним со стороны различных бизнесов.

Сегодня по количеству граждан, активно пользующихся социальными сетями, Россия входит в число десяти лидирующих стран (рисунок 34).

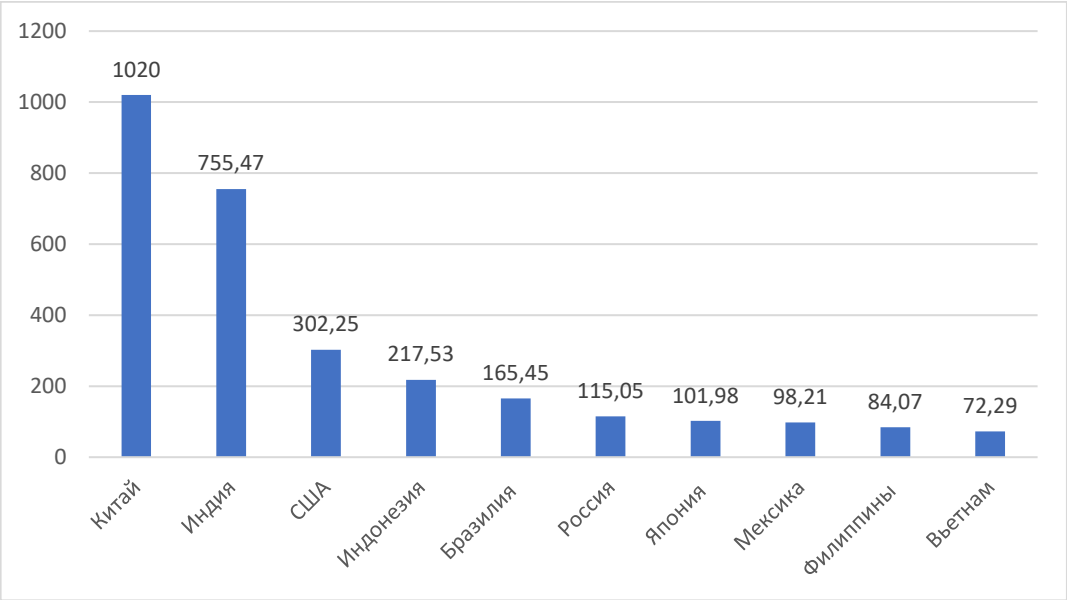


Рисунок 34 — Лидирующие по количеству пользователей социальных сетей страны в 2025 г., млн человек[1]

Соответственно, взаимодействие с потребителями в социальных сетях также является частью стратегических решений для различных компаний. Пользователи — потребители разного возраста. Так, в телеграме больше пользователей в возрасте 25-34 лет (20%) и 35-44 лет (22%).[2] У аудитории «ВКонтакте» эти возрастные группы в долевом отношении еще более представительные: 25-34 года — 23% пользователей; 35-44 года — 29%.[3]

[1] Приведен на основании материалов источника: Статистика соцсетей в мире (2025). URL: https://inclient.ru/global-social-networks-stats/ (дата обращения: 30.01.2026).

[2] Аудитория девяти крупнейших социальных сетей в России в 2025 году: исследования и цифры. URL: https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (дата обращения: 30.01.2026).

[3] Аудитория девяти крупнейших социальных сетей в России в 2025 году: исследования и цифры. URL: https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (дата обращения: 30.01.2026).

Отметим, что благодаря активной цифровизации, соответственно, развивается сегмент онлайн-коммерции. Россия уже в 2024 г. входила в число десяти лидирующих стран по данному показателю[1]. По уровню проникновения онлайн-коммерции безоговорочным лидером в настоящий момент выступает Китай, за которым следуют США и Россия (рисунок 35).

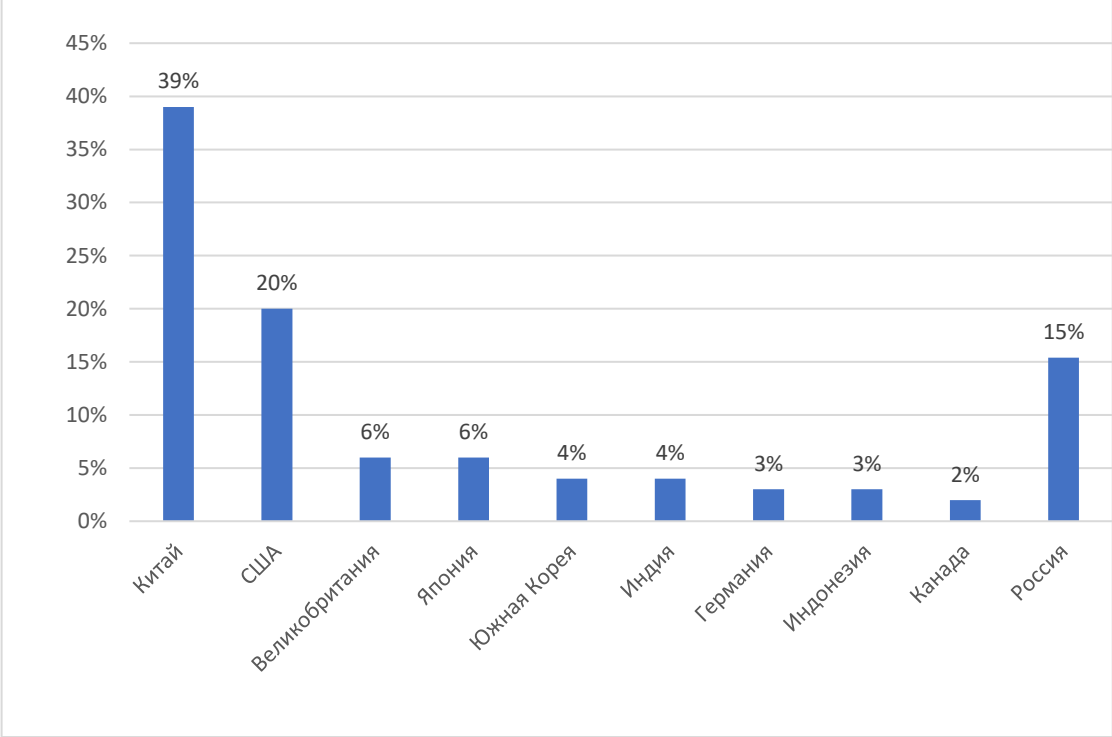


Рисунок 35 — Страны, лидирующие по уровню проникновения онлайн-коммерции в 2024 г., %[2]

Кроме того, согласно существующим прогнозам, к 2030 г. уровень проникновения онлайн-коммерции в России будет достигать 36-39%, что свидетельствует о том, что фактически это будет выходом на один уровень с Китаем (его текущей позицией).[3]

---

[1] eCommerce Market Size & Shareby Country 2024. URL: https://www.doofinder.com/en/statistics/ecommerce-market-size-by-country; https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (дата обращения: 30.01.2026).

[2] Приведен на основании материалов источников. eCommerce Market Size & Share by Country 2024. URL: https://www.doofinder.com/en/statistics/ecommerce-market-size-by-country (дата обращения: 30.01.2026); АКИТ оценила рост объема интернет-торговли в РФ за девять месяцев в 43%. URL: https://tass.ru/ekonomika/22427635(дата обращения: 30.01.2026).

[3] Революция онлайн-продаж: взрывной рост e-commerce в России и прогнозы до 2030 года. URL: https://www.computerra.ru/312416/revolyutsiya-onlajn-prodazh-vzryvnoj-rost-e-commerce-v-rossii-i-prognozy-do-2030-goda/ (дата обращения: 30.01.2026).

Такое активное развитие онлайн-коммерции в России, наряду с вовлеченностью населения в использование цифровых технологий и цифровых коммуникаций с компаниями, актуализирует применение CRM-систем как части стратегических решений по улучшению взаимодействия с потребителями для роста устойчивости бизнеса.

Опираясь на представленные в открытой печати экспертные мнения, приведем данные о наиболее популярных в российском бизнесе CRM-системах (таблица 10).

Таблица 10 — Популярные у российского бизнеса CRM-системы[1]

Наименование	Основной сегмент бизнеса	Решаемые задачи
«Битрикс 24»	Крупный, средний, малый бизнес	Возможность управления всей клиентской базой данных, обеспечение доступа к облачному хранилищу; ведение управленческих процессов по осуществляемым компанией проектам, включая продажи; интеграция с другими цифровыми ресурсами, используемыми компанией; контроль и синхронизация рабочих процессов персонала и т.д.
AmoCRM	Средний и малый бизнес	Осуществление интеграции с почтовыми ресурсами компании; реализация аналитики продаж по клиентской базе в целом и в разрезе определенных клиентов; планирование, координация и метрики эффективности проектов
CRM «Простой бизнес»	Крупный, средний, малый бизнес	Ведение перманентного учета клиентов компании; планирование и управление проектами; планирование и контроль рабочих процессов персонала; интеграция со всеми цифровыми ресурсами и системами компании; осуществление сквозной аналитики бизнес-процессов
«Медиаплан»	Средний и малый бизнес	Формирование уточненной и оперативно обновляемой клиентской базы; управление рабочими процессами в компании; организация и контроль продаж и интеграция с цифровыми сервисами

[1] Рейтинг лучших CRM-систем. URL: https://delen.ru/servisy-i-uslugi/crm-dlya-biznesa/rejting-crm-sistem.htm (дата обращения 10.01.2026); Голубева М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия СПбГЭУ. 2019. № 5-1 (119). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-marketinga-vzaimootnosheniy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 29.01.2026).

Подчеркнем, что само решение об использовании бизнесом CRM-системы может быть идентифицировано в качестве стратегического маркетингового решения, а уже сам применяемый функционал представляет собой как раз операционные решения, позволяющие улучшить качество взаимоотношений и обеспечить прирост ценности для клиента, являясь, как было упомянуто, базисом для клиентоориентированного подхода.[1]

Характеризуя отношение бизнеса к внедрению CRM-систем, информированность и вовлеченность в данный процесс, можно отметить определенный прогресс. Так, в исследовании 2019 г., которое проводилось в формате телефонного опроса представителей бизнеса (было опрошено 1600 компаний) со стороны Института проблем предпринимательства, получалось, что подавляющее большинство не были осведомлены о таком стратегически ориентированном решении и только 14% использовали его возможности (рисунок 36).

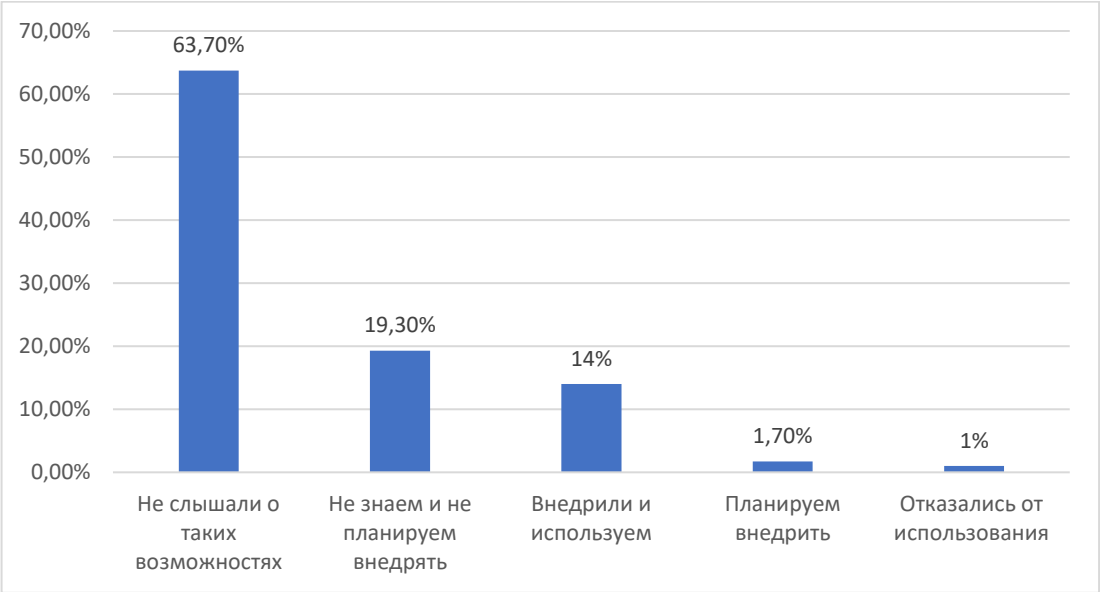


Рисунок 36 — Сведения о внедренности CRM-систем в работу российского бизнеса в 2019 г., %[2]

[1] Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого. Экономические науки. 2018. Т. 10. № 6. С. 18-30.

[2] Исследование рынка CRM в России. URL: https://ipp.spb.ru/news/company/ipp-issledoval-rinok-CRM-v-rossii (дата обращения 10.01.2026); Голубева М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики // Известия СПбГЭУ. 2019. № 5-1 (119). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-marketinga-vzaimootnosheniy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 29.01.2026).

Осведомленность в тот период была достаточно низкой, готовность внедрения (даже при ознакомлении) была такой, что более 19% не планировали данного стратегически ориентированного решения. Планировали внедрение менее 2% опрошенных представителей компаний, и 1% опрошенных, по сути, сообщили о неудачном опыте и отказе от эксплуатации данного решения.

Прогресс в развитии указанного направления и тенденция к участию бизнеса в использовании этого стратегического решения заметны из аналитического рассмотрения результатов проведенного в 2024 г. Сбербанком исследования (опрос посредством онлайн-платформы, в котором приняли участие 718 представителей бизнесов разного размера, занятые в большом количестве сфер деятельности; из разных федеральных округов России).[1]

В отношении масштаба бизнеса в исследование были вовлечены следующие компании (рисунок 37).

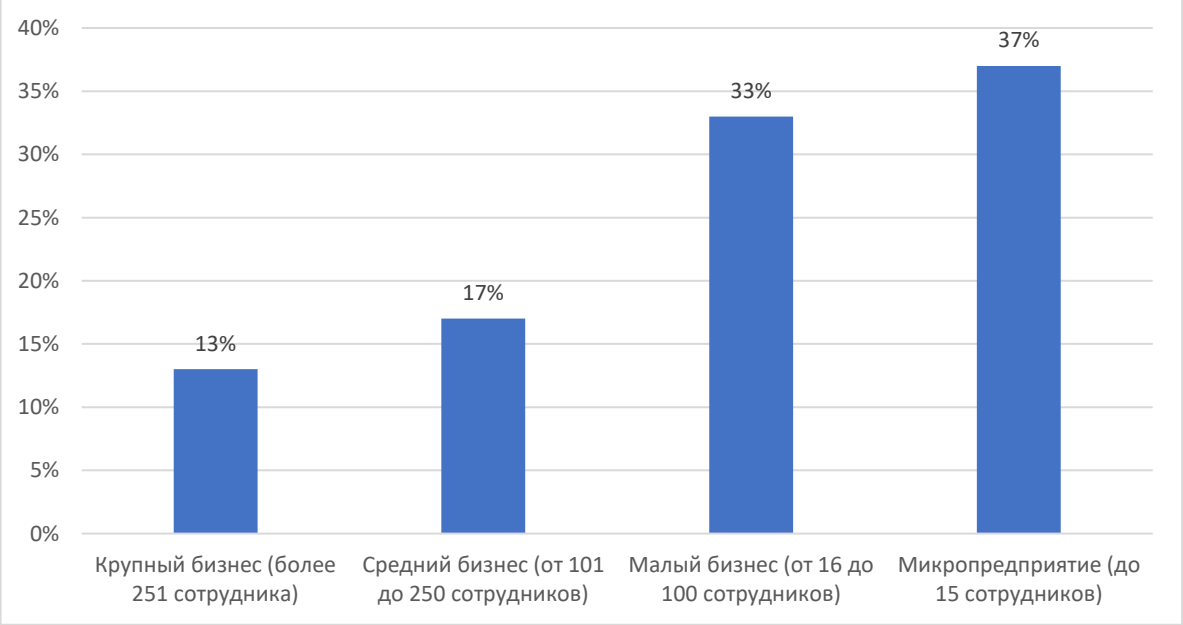


Рисунок 37 — Дифференциация компаний — участников исследования по масштабу, %[2]

[1] Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

[2] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

Как видим, в исследовании превалирующую долю занимали представители микропредприятий и малого бизнеса. Подчеркнем, что у крупного и среднего бизнеса процессы, сопровождающие стратегические решения, как правило, решены на более высоком уровне, что изначально справедливо и для CRM-систем. По этой причине участие малого бизнеса и микропредприятий в исследованиях такого рода как заинтересованной аудитории оправданно.

Долевое распределение компаний по федеральным округам России приведено на рисунке 38.

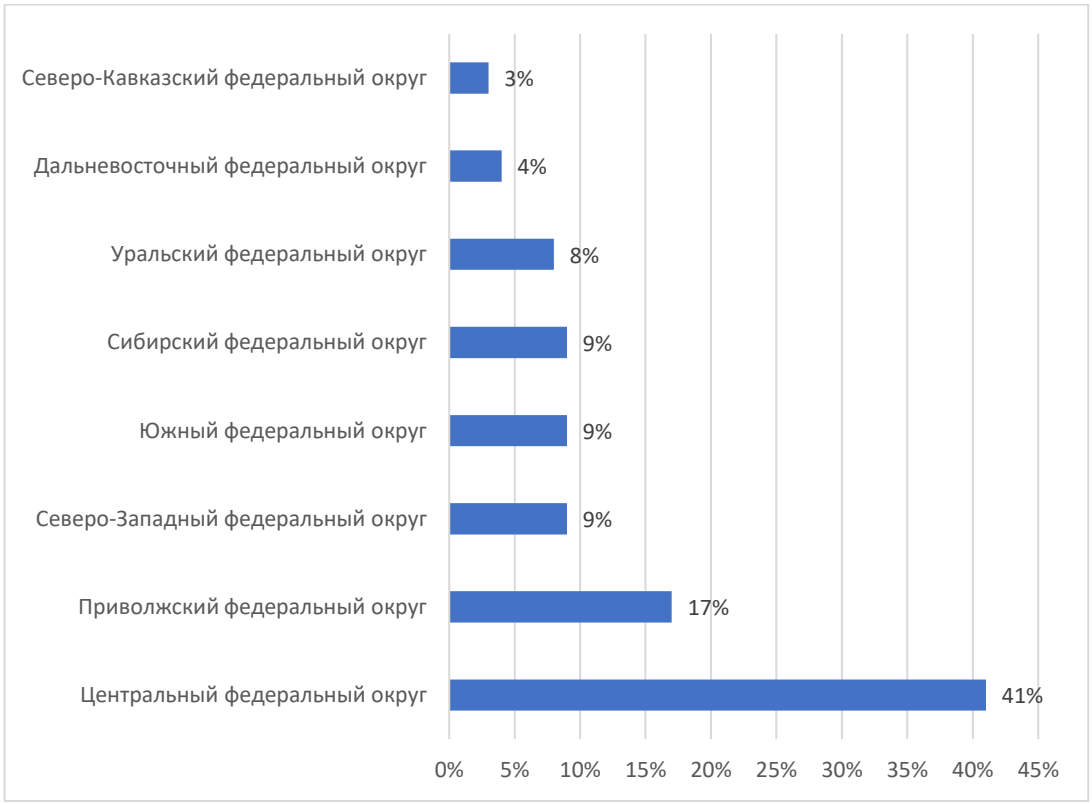


Рисунок 38 — Долевое распределение компаний — участников опроса по федеральным округам России, %[1]

Превалирующее большинство компаний, участвующих в опросе, сконцентрировано в Центральном федеральном округе, однако была соблюдена представленность бизнеса из всех округов.

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

По представителям компаний, участвующих в опросе, 26% респондентов составили представители дирекции; сотрудники коммерческого отдела, отдела маркетинга и кадровой службы составили в долевом отношении от 10-13%.

Важным также представляется распределение компаний, представители которых участвовали в исследовании, по отраслям и сферам деятельности. В данном контексте уточним, что превалировали такие сферы, как IT и телефония, промышленность и производство, а также торговля и услуги для розничных клиентов (рисунок 39).

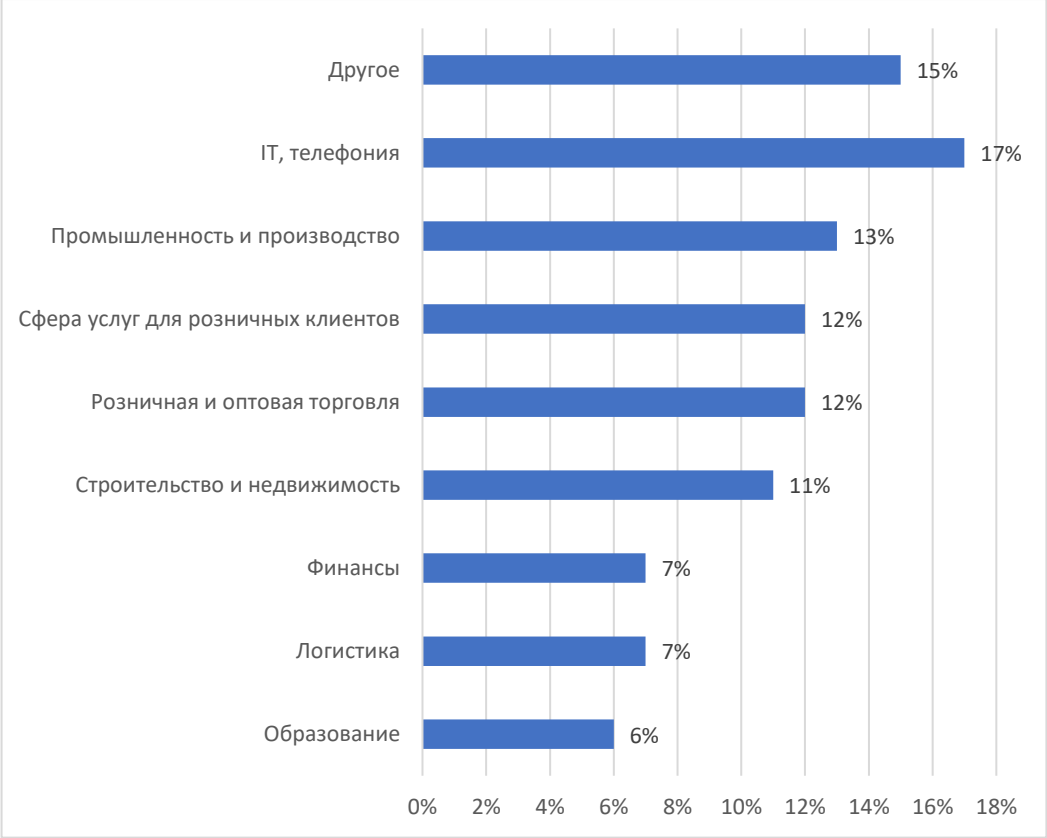


Рисунок 39 — Распределение участвующих в исследовании компаний по сфере деятельности, %[1]

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

Как видим, компании из сектора сферы услуг достаточно активно принимали участие в данном исследовании, поскольку для них тематика, сопряженная с повышением качества взаимодействия с потребителя, априори важна.

Значимым является не только сам факт использования CRM-системы, но и то, какие структурные подразделения вовлечены в этот процесс, насколько это комплексная работа, реализуемая в компании (рисунок 40).

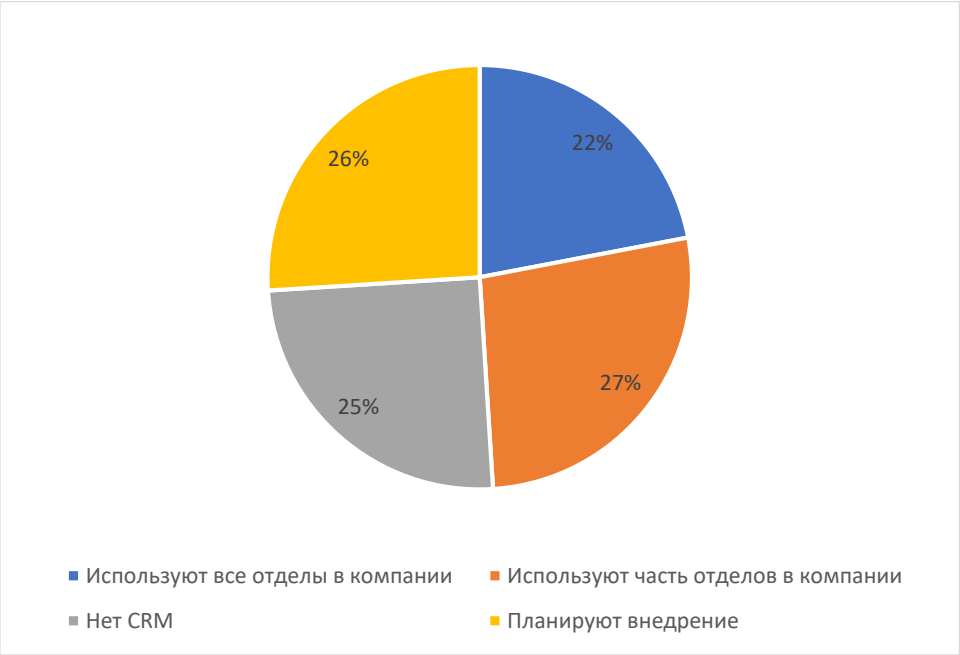


Рисунок 40 — Распределение ответов бизнесов в части использования (внедренности) CRM в их работе, %[1]

Получается, что около 51% компаний сейчас не используют CRM (прогресс в сравнении с 2019 г. очевиден). Кроме того, 26% бизнесов планируют их внедрение в свою деятельность. 22% подчеркнули, что у них все отделы вовлечены в применение CRM.

Компании, не использующие CRM-системы в своей работе, отметили, что пользуются социальными сетями, таблицами (например, Excel), различными мессенджерами для координации деятельности, контактов с клиентами и

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

партнерами и формирования отчетности. При этом подготовка отчетов требует большего количества времени, наряду с внесением данных о клиентах компании, коммуникациях с ними, в особенности в формате реагирования на типичные запросы и напоминания сотрудникам о необходимости выполнения определенных операций и т.д.

Представители тех компаний, которые сейчас не используют CRM-системы, дали собственные комментарии о причинах проявления такой ситуации, топ-5 которых визуализирован на рисунке 41.

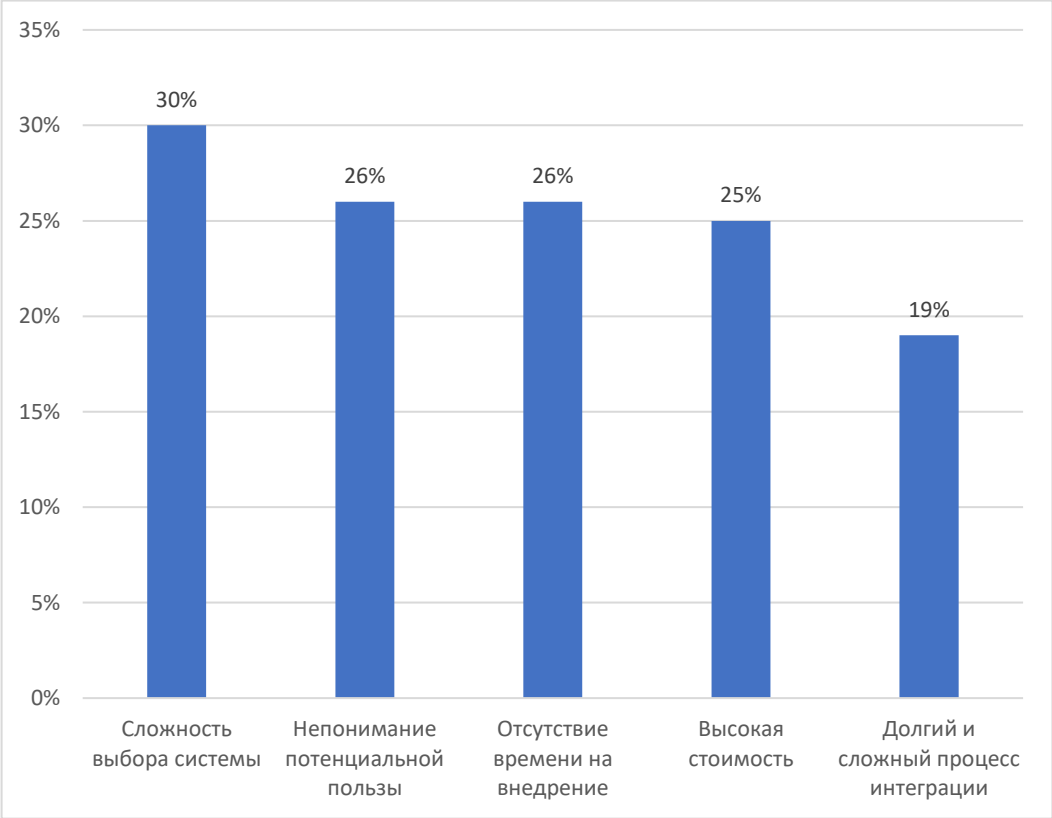


Рисунок 41 — Топ-5 отмеченных сложностей, опосредующих невнедрение CRM-системы, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[1]

Интересно также то, что те бизнесы, которые сейчас не используют CRM-системы, но планируют это сделать в ближайшем будущем, оценивают приоритеты

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

и основные направления, по которым такое применение наиболее целесообразно (рисунок 42).



Рисунок 42 — Наиболее значимые функции CRM, отмеченные представителями компаний, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[1]

Важно то, что представители бизнеса понимают значение данного стратегического решения и то, что они дают гибкость и возможность отслеживания как качества осуществляемых в компании процессов, так и результативности ведения всех основных видов работ с учетом вклада сотрудников.

Среди всех респондентов (использующих и не использующих CRM-системы) уточнялись наиболее важные критерии их выбора (рисунок 43).

Как видим, самым значимым фактором, который назвали респонденты, выступает возможность настройки, адаптации системы под нужды компании. За этим критерием следует безопасность настройки и использования данных, поскольку в текущей ситуации, сопряженной с риском киберугроз, этот фактор волнует практически всех предпринимателей. Важным критерием выступает простота настройки (что обеспечивает возможность использования функционала различными сотрудниками компании). Кроме того, существует потребность доступа к данным вне офиса, что актуализирует наличие мобильной версии. Помимо всего этого, респонденты отметили ценовой градиент как важный и выбороформирующий.

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

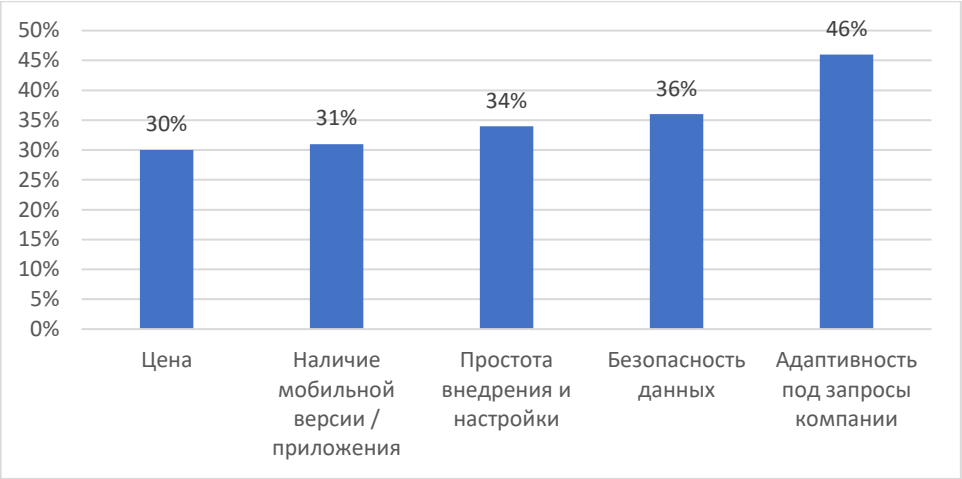


Рисунок 43 — Наиболее важные критерии выбора CRM-системы, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[1]

Критерий готовности платить за подобное стратегическое решение свидетельствует об осознании его значимости для бизнеса. Можно отметить, что половина опрошенных не готова к тратам на данную опцию, превышающим 100 тыс. руб. в год (рисунок 44). На наш взгляд, это обосновывается тем, что среди респондентов присутствуют в превалирующем большинстве представители малого бизнеса и микропредприятий.

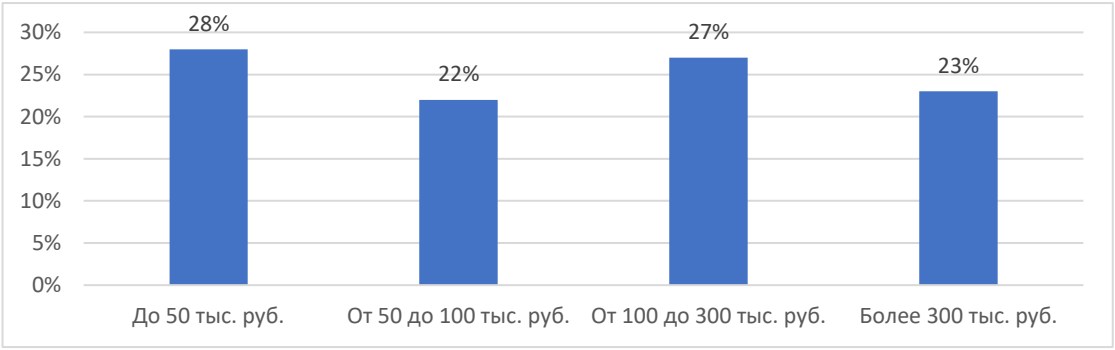


Рисунок 44 — Готовность к тратам на CRM-систему в год, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[2]

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

[2] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

Характеризуя полученные компаниями преимущества от внедрения и регулярного использования CRM-систем, можно проиллюстрировать следующие полученные результаты (рисунок 45).



Рисунок 45 — Распределение ответов респондентов относительно полученных ими результатов от внедрения CRM-системы, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[1]

Как видим, об улучшении клиентского сервиса напрямую сообщили 36% опрошенных. Однако остальные результаты, например снижение рутинизированной нагрузки на персонал и ускорение рабочих процессов, также оказывают влияние на повышение качества обслуживания потребителей и способствуют росту их удовлетворенности.

Наиболее востребованными функциями, которые позволяет реализовывать CRM-система, по словам респондентов, стали те, которые сопряжены с введением единой базы контактов (оперативно обновляемой), а также с планированием и

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

постановкой задач для персонала и возможностью осуществлять коммуникации посредством различных каналов (рисунок 46).

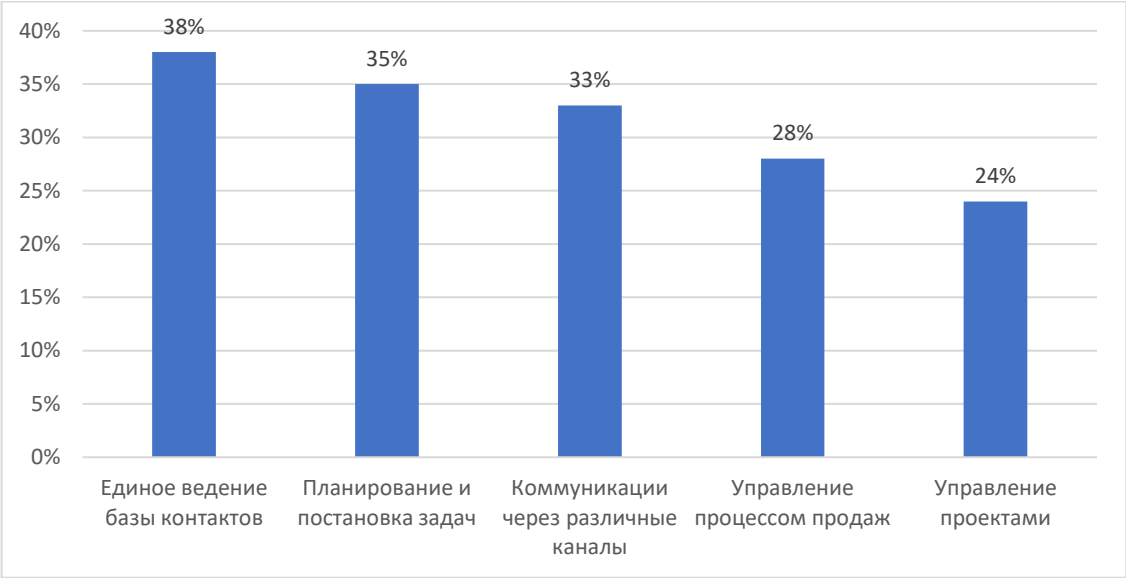


Рисунок 46 — Распределение ответов респондентов относительно функций, которые позволяет реализовывать CRM-система, % (каждый ответ в долевом отношении от 100%)[1]

Соответственно, можно заключить, что в России сегодня достаточно глубоко проявились вопросы цифровизации, цифровой трансформации, что заметно в формате прироста сегмента электронной коммерции, а также того факта, что бизнес стал в большей степени вовлечен в такое стратегически ориентированное решение по повышению качества взаимоотношений с клиентами, как CRM-системы. Данное направление представлено в различных отраслях и сферах деятельности, в том числе применительно к сервисной составляющей. Данное обстоятельство опосредует интерес к ситуации на рынке юридических сервисов в отношении реализуемых стратегически ориентированных маркетинговых решений и операционных шагов, нацеленных на рост качества взаимодействия с потребителями, выстраивание взаимоотношений с клиентами.

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования Сбер Бизнес Софт и TenChat. URL: https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026).

2.3 Выявление рыночных трендов для планирования стратегических и операционных маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями на рынке юридических сервисов

Вопросы осуществления маркетинговой деятельности как во взаимоотношениях с конечными потребителями, так и при организации работы собственного персонала (его привлечение, мотивация и удержание) подразумевают, что необходима оценка складывающейся на рынке ситуации в отношении активности клиентов, их интересов и запросов, а также конкурентных предложений в части трудоустройства оказывающих востребованные сервисы специалистов.

В связи с этим отметим, что сам рынок юридических сервисов достаточно динамично развивается и на нем наблюдается прирост клиентской активности, в особенности в сегменте обслуживания не корпоративных клиентов, а физических лиц. При этом в экспертном сообществе отражены противоположные точки зрения, транслирующие, с одной стороны, что успешно функционировать смогут крупные юридические фирмы, тогда как специалистам, которые работают индивидуально, будет сложно удержаться на рынке[1]; с другой стороны, что сама профессия остается востребованной и высокопопулярной и это отражается на притоке в нее специалистов.[2] Наряду с этим юридические услуги стали в большей степени интересовать потребителей.[3]

Полагаем, что данные обстоятельства актуализируют целесообразность аналитического рассмотрения складывающихся на рынке юридических сервисов тенденций в направлении как потребительского спроса, так и востребованности

---

[1] Что ждет юридический бизнес в 2024 году: тенденции в Москве и в регионах России? URL: https://tenchat.ru/media/1870234-chto-zhdyot-yuridicheskiy-biznes-v-2024-godu-tendentsii-v-moskve-i-v-regionakh-rossii?ysclid=m3bd1ge3m9987798211 (дата обращения: 10.11.2024).

[2] Каким юристам клиенты готовы хорошо платить в 2024 году. URL: https://zakon.ru/blog/2024/3/6/kakim_yuristam_klienty_gotovy_horosho_platit_v_2024_godu (дата обращения: 10.11.2024).

[3] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

определенных специалистов, что, на наш взгляд, может позволить планировать их маркетинговую и, соответственно, деловую активность.

Для понимания, каким образом складываются те или иные рыночные тренды в части перспективных траекторий построения взаимоотношений с потребителями, целесообразно рассмотреть основные показатели в части оказываемых населению юридических услуг, которые отражены в официальной статистике. Так, за тот период, который отражен в официальной статистике, наблюдался рост объема юридических услуг (рисунок 47).

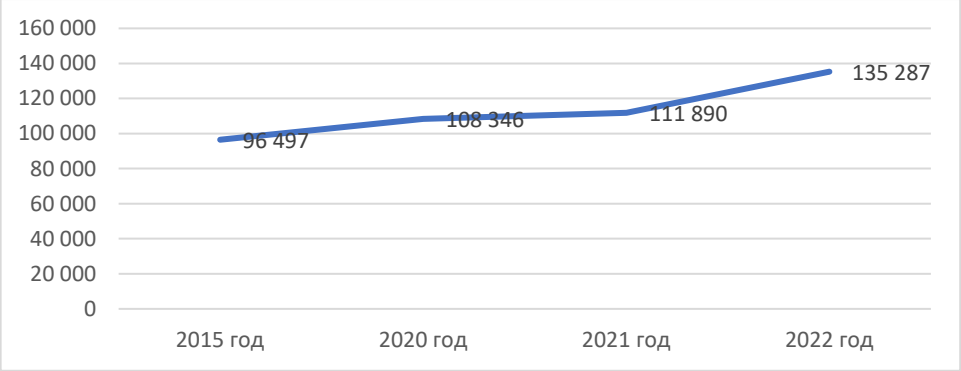


Рисунок 47 — Динамика объема оказываемых юридических услуг населению в 2015–2022 гг., млн руб.[1]

Как видим, в 2022 г. по сравнению с 2015 г. отмечается существенный рост оказываемых юридических услуг на 29%. Однако удельный вес юридических услуг в общем объеме платных услуг (в %) за этот же период снизился (рисунок 48). Находим этому объяснение, согласно которому не все юридические сервисы должным образом (с точки зрения оплаты) оформляются, что приводит к тому, что не все операции находят отражение в официальной статистике.

Можно отметить и то, что стоимостной градиент других потребляемых населением услуг вырос и это также привело к тому, что удельный вес данных сервисов в общем объеме продемонстрировал динамику на снижение.

[1] Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 115 с. С. 86.

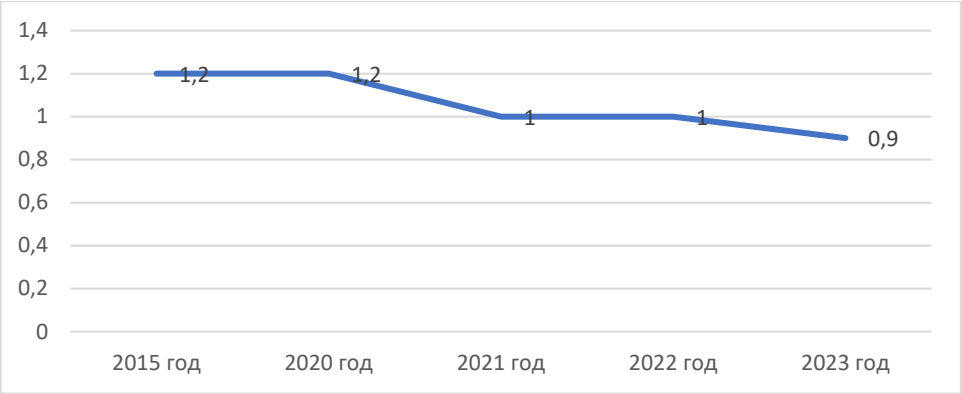


Рисунок 48 — Динамика удельного веса юридических услуг в общем объеме платных услуг в 2015–2023 гг., %[1]

Динамика индекса физического объема юридических услуг в 2015–2022 гг. (в % к предыдущему году) демонстрирует рост (рисунок 49).

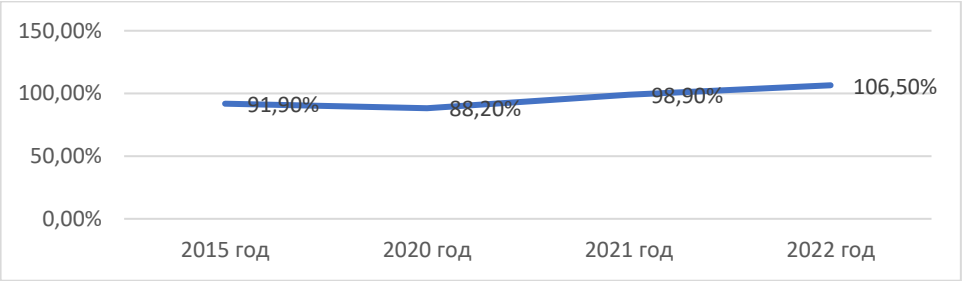


Рисунок 49 — Динамика индекса физического объема юридических услуг в 2015–2022 гг. (в % к предыдущему году)[2]

Отметим также, что объем юридических услуг на душу населения за анализируемый период показал тенденцию к росту (рисунок 50).

Как видим, исходя из показателя оказываемых населению юридических услуг, отмечается существенный рост. Также, согласно официальной статистике, которая присутствует за период до 2022 г., количество работающих нотариусов показало незначительный рост (рисунок 51).

[1] Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 115 с. С. 86; Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. 1035 с.
[2] Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 115 с. С. 86.

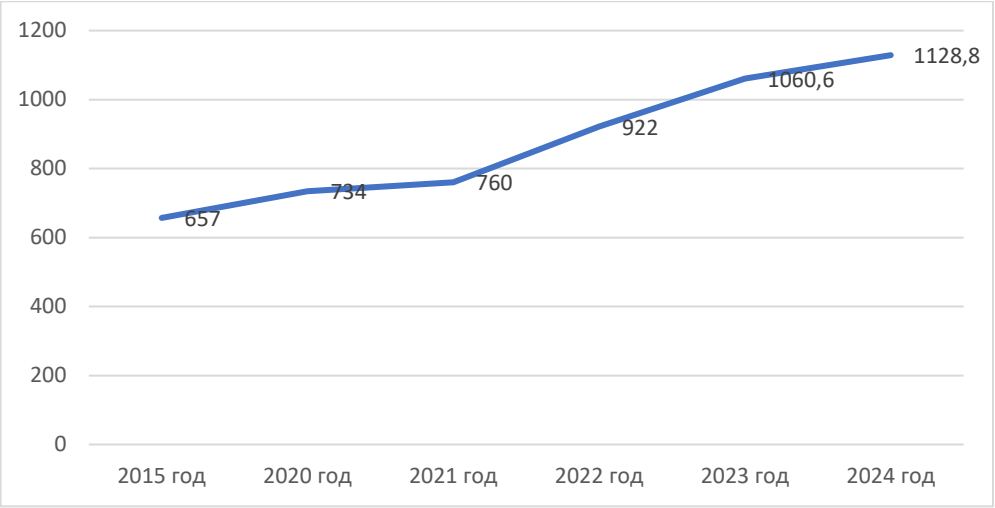


Рисунок 50 — Динамика объема юридических услуг на душу населения в России в 2015–2024 гг., руб.[1]

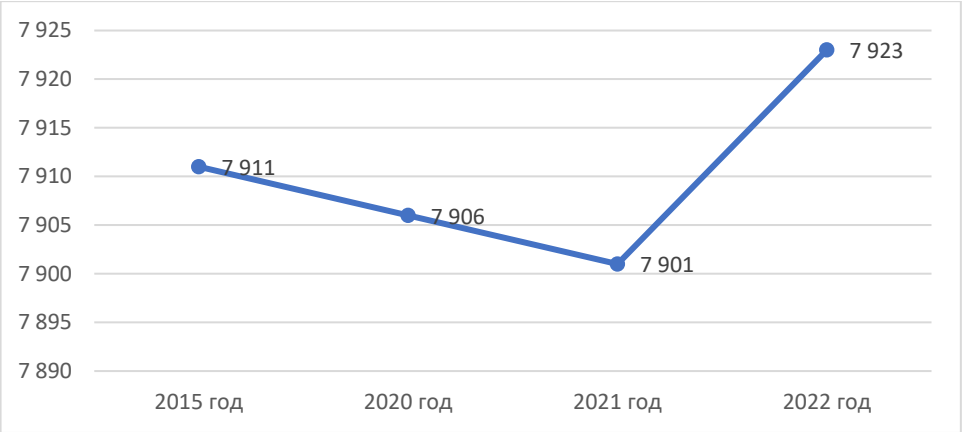


Рисунок 51 — Динамика количества нотариусов, работающих в России в 2015–2022 гг., чел.[2]

За приведенный период количество нотариусов выросло незначительно, а точной информации относительно их числа на текущую дату в официальной статистике не представлено.

В отношении действующих адвокатов наблюдается схожая ситуация, с той поправкой, что их стало меньше, чем было в 2021 г. (рисунок 52).

[1] Объем платных услуг населению в расчете на душу населения. URL: https://64.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/usl_11_2025(1).pdf (дата обращения: 31.01.2026).
[2] Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 115 с. С. 87.

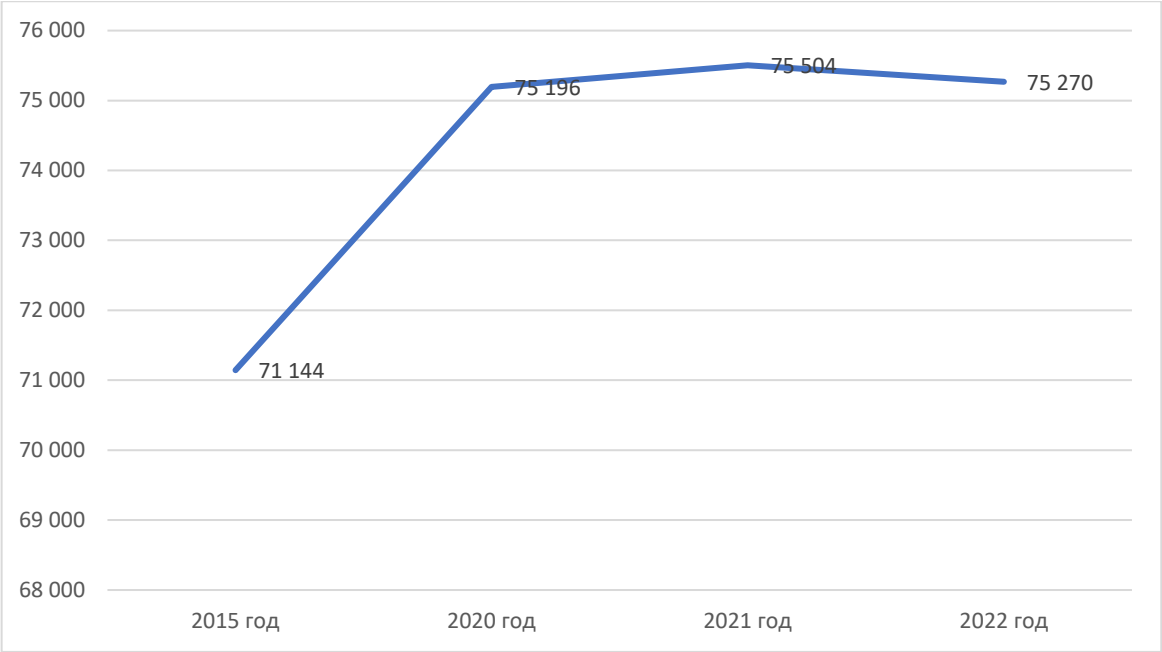


Рисунок 52 — Динамика количества адвокатов в России в 2015–2022 гг., чел.[1]

На 2025 г. в открытой печати была обнародована цифра в 75 813 адвокатов, что свидетельствует о фактическом снижении их количества.[2]

Вместе с тем от Минюста была обнародована инициатива об увеличении числа адвокатов до 100 тыс. человек для роста охвата населения юридическими сервисами.[3] Соответственно, в целом, несмотря на противоречивую динамику, можно отметить, что рынок юридических сервисов развивается, и можно предположить, что потребители предъявляют запрос на увеличение качества услуг, как и применительно к другим сферам, что повышает запрос на маркетинговую составляющую.

Поясним, что в исследовании мы опираемся на мнения профильных специалистов, теоретиков, анализирующих схожую исследовательскую проблематику, а также практиков, сталкивающихся с прикладными аспектами реализации юридических сервисов потребителям. В качестве анализируемой эмпирической базы были рассмотрены данные вторичных маркетинговых

[1] Платное обслуживание населения в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 115 с. С. 87.
[2] Численность действующих адвокатов впервые сократилась. URL: https://pravo.ru/news/258331/ (дата обращения: 31.01.2026).
[3] 100 тысяч защитников: Минюст предложил увеличить число адвокатов. URL: https://legalacademy.ru/sphere/post/100-tysyach-zaschitnikov-minyust-predlozhil-uvelichit-chislo-advokatov (дата обращения: 31.01.2026).

исследований сервиса «СберПраво», представленных в открытой печати, а также материалов анализа рынка юридических услуг в России, представленного аналитическим агентством «Бизнесстат».

Практики, имеющие опыт продвижения юридического бизнеса, отмечают, что в стратегическом плане маркетинговая деятельность в сфере юридических сервисов имеет ряд особенностей, сопряженных с работой на рынке не товарного производства, а услуг, что связано с усложнением комплекса маркетинга сообразно тому, что, например, характерно для финансового сектора.[1] Особенности также состоят в том, что специалисту-юристу нужно не просто оказывать соответствующие сервисы, а продвигать юридический бизнес, и здесь стратегически верным решением является сотрудничество с маркетологом и разработка комплекса действий, основанных на знании рыночной ситуации.[2]

Ряд специалистов-теоретиков связывают особенности маркетинга, маркетинговых стратегий на рынке юридических сервисов со спецификой маркетинга в сфере услуг, однако подчеркивают, что в данном контексте необходимо «воспитание» самого клиента в формате демонстрации ему, что может произойти в случае пренебрежения им своевременного обращения за юридической помощью.[3]

Ученые, исследующие особенности маркетинговой деятельности на рынках финансовых и юридических сервисов, подчеркивают необходимость превентивного учета этического компонента и оказания только действительно необходимых потребителю услуг в рамках отношенческой парадигмы.[4]

---

[1] Бондаренко В.А., Семерникова Е.А. Актуализация маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг // Практический маркетинг. 2013. № 8 (198). С. 10-17.

[2] Кандакова О. Особенности продвижения юридических услуг. URL: https://zakon.ru/blog/2023/06/15/osobennosti_prodvizheniya_yuridicheskih_uslug (дата обращения: 10.11.2024).

[3] Жиделева О.С., Беляев Н.А. Маркетинг юридических услуг // Проблемы науки. 2018. № 1 (25). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-yuridicheskih-uslug (дата обращения: 10.11.2024).

[4] Кузнецова О.А. Сущность маркетинговых программ в работе частнопрактикующего юриста // Правовой вопрос. 004. № 2. С. 56-59; Самочкин В.Ю. Маркетинговая этика при реверберации потребительского спроса на рынке юридических услуг // Гуманизация образования. 2011. № 6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-etika-pri-reverberatsii-potrebitelskogo-sprosa-na-rynke-yuridicheskih-uslug (дата обращения: 10.11.2024).

Присутствует также точка зрения практика, что основным стратегическим маркетинговым решением на рынке оказания юридических сервисов сегодня является профилизация и работа на узком сегменте.[1]

Считаем приведенные выше точки зрения во многом справедливыми, однако полагаем, что целесообразным является уточнение тенденций в сфере востребованности как самих юридических сервисов, так и специалистов, их оказывающих.

В настоящее время в России отмечается рост правовой грамотности населения, что опосредует интерес к предоставляемым юридическим услугам. Однако в недавнем прошлом данный рынок развивался преимущественно за счет корпоративных клиентов, динамика которых, например, в 2022 г. была отрицательной (было отмечено снижение на 2%), поскольку многие занимали так называемую выжидательную позицию и обращались к специалистам только в случае необходимости.[2] Популяризированными из-за ужесточения санкционной политики стали вопросы правового обеспечения и консультационных услуг во внешнеэкономических взаимоотношениях, например, в части аренды ввиду разногласий с партнерами из других стран или приобретения активов покидающих рынок организаций и т.д.

Граждане, как уже отмечалось, по нашему мнению, ввиду роста правовой культуры и грамотности стали чаще обращаться к услугам юристов. Так, согласно аналитике профильного сервиса «СберПраво», в 2024 г. запросы на данные виды сервиса продемонстрировали рост на 30%.[3] Наиболее популярные запросы потребителей в 2024 г. приведены на рисунке 53.

---

[1] Каким юристам клиенты готовы хорошо платить в 2024 году. URL: https://zakon.ru/blog/2024/3/6/kakim_yuristam_klienty_gotovy_horosho_platit_v_2024_godu (дата обращения: 10.11.2024).

[2] Анализ рынка юридических услуг в России в 2019-2023 гг. и прогноз на 2024-2028 гг. URL: https://businesstat.ru/images/demo/legal_services_russia_demo_businesstat.pdf?ysclid=m3bciw3nck134413940 (дата обращения: 10.11.2024).

[3] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

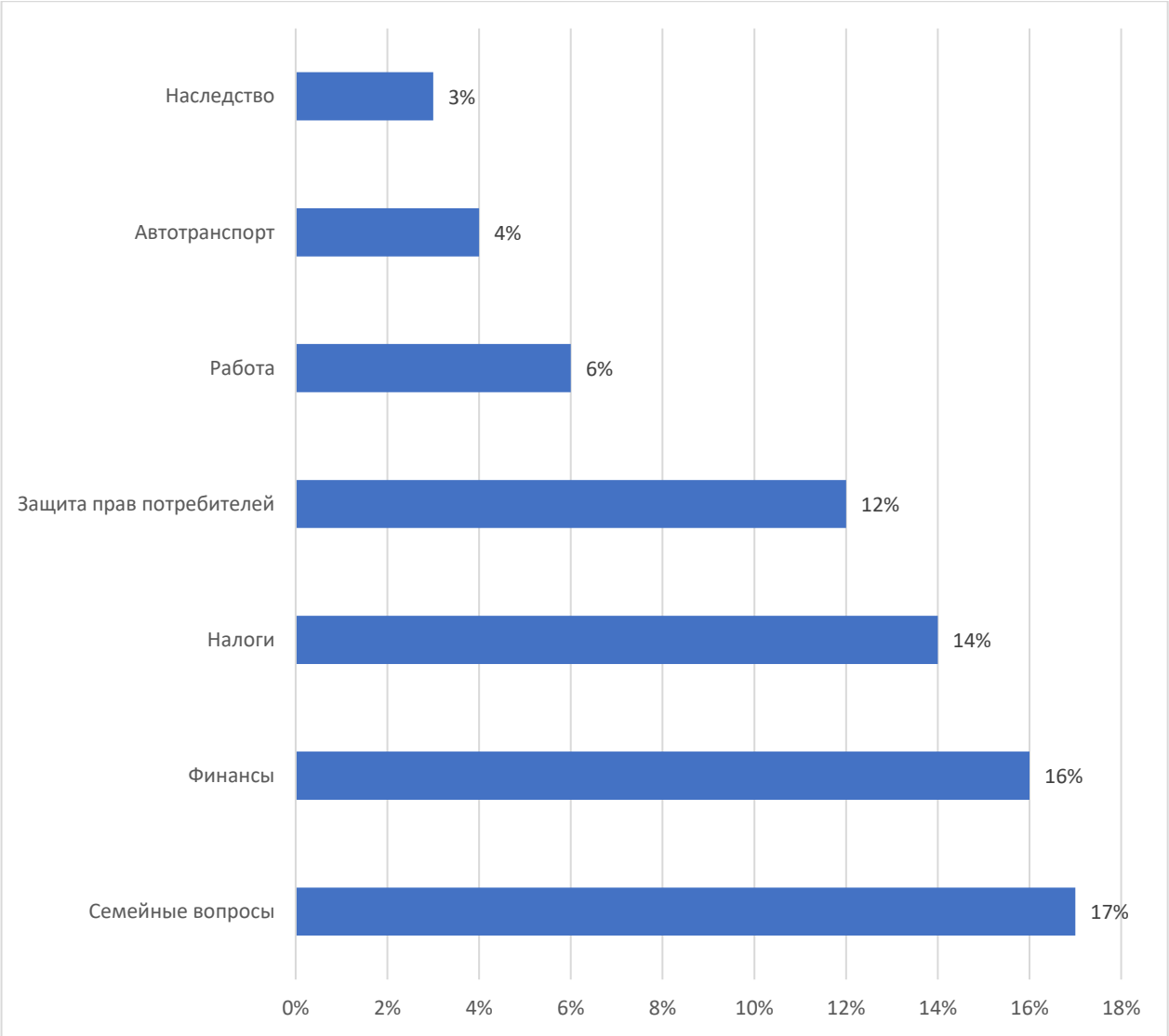


Рисунок 53 — Долевое распределение направлений обращений граждан за юридическими сервисами в 2024 г., %[1]

Важно также отметить, что существенный пласт интересов потребителей сопряжен с проблематикой приобретения и защиты своих интересов в сфере недвижимости, поскольку в сегменте имущественных вопросов до 70% связаны именно с данной категорией объектов (рисунок 54).

[1] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

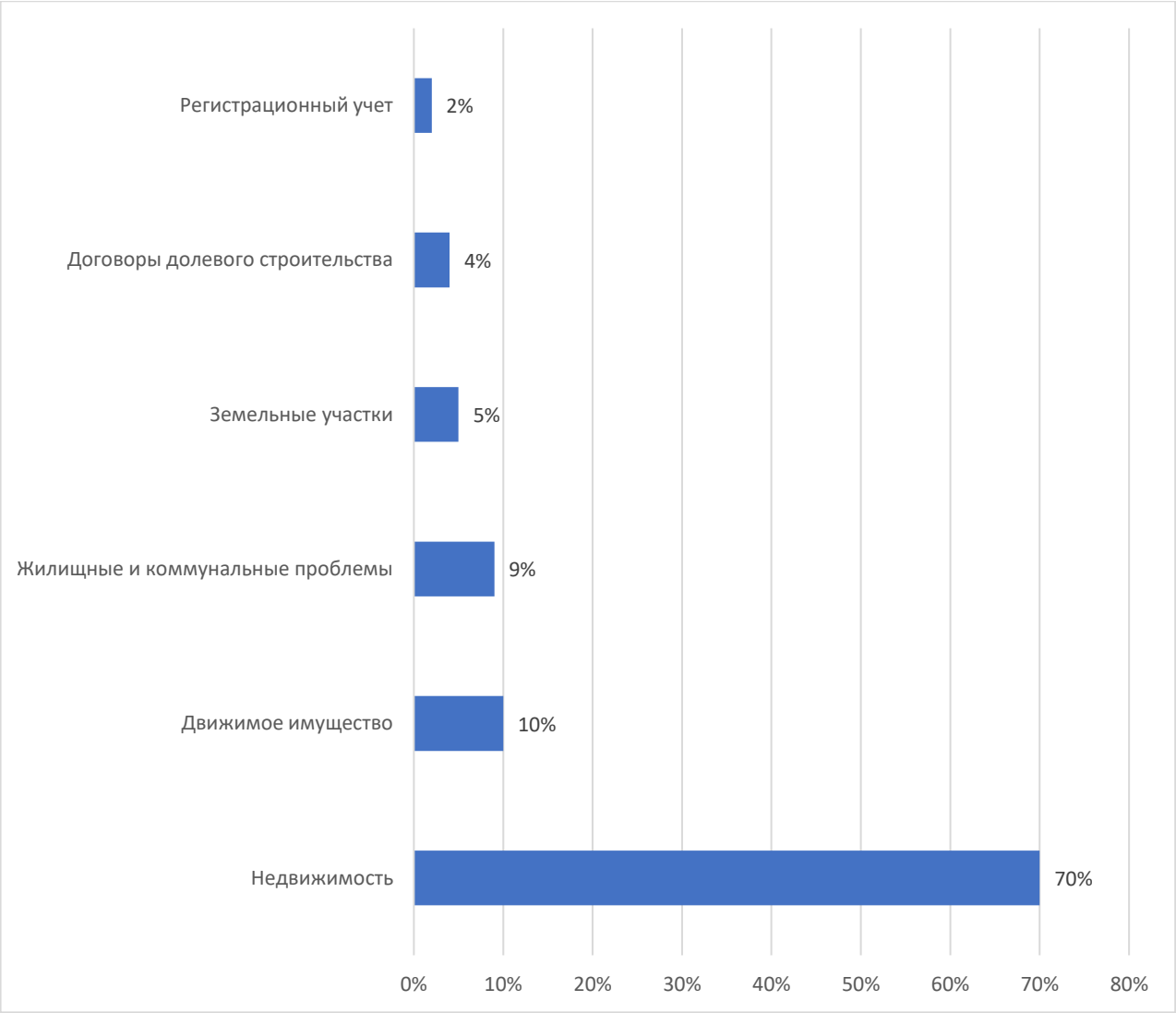


Рисунок 54 — Дифференциация запросов потребителей в сегменте имущественных вопросов в 2024 г., %[1]

В направлении юридических сервисов, которые относят к категории семьи, наиболее частые запросы сопряжены с вопросами развода, раздела имущества, которое было нажито супругами в браке, а также взысканием алиментов. Популярным становится заключение брачного договора, что ранее было нехарактерно для российской действительности (рисунок 55).

[1] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

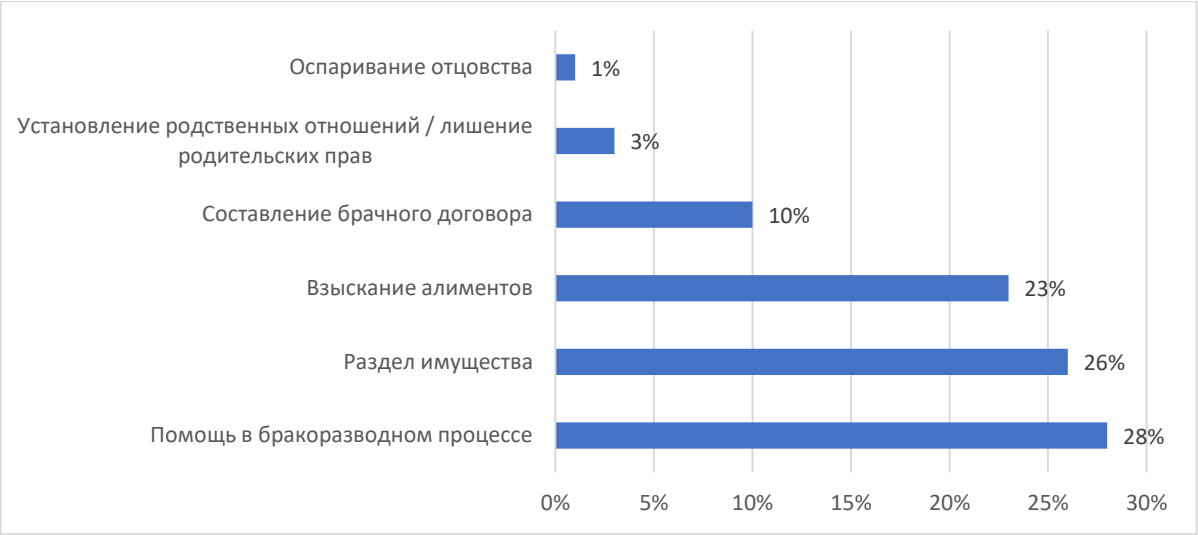


Рисунок 55 — Дифференциация запросов потребителей юридических сервисов в категории «Семья» в 2024 г., %[1]

В отношении финансовых вопросов и налогового консультирования тоже наблюдается потребительская активность, связанная преимущественно с желанием обжаловать решения и получить возможные по закону льготы (рисунок 56).

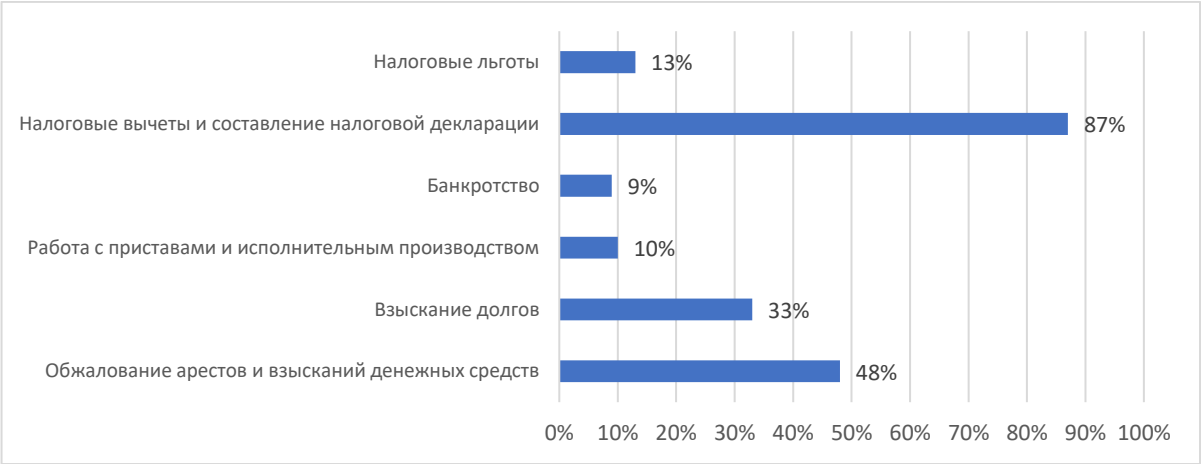


Рисунок 56 — Дифференциация запросов потребителей юридических сервисов в категориях «Финансы» и «Налоги» в 2024 г., %[2]

[1] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

[2] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

Проблематика защиты прав потребителей также стала в большей степени популяризирована, что связано с ростом правовой культуры и желанием отстаивать свои права, получать положенную по закону компенсацию (рисунок 57).

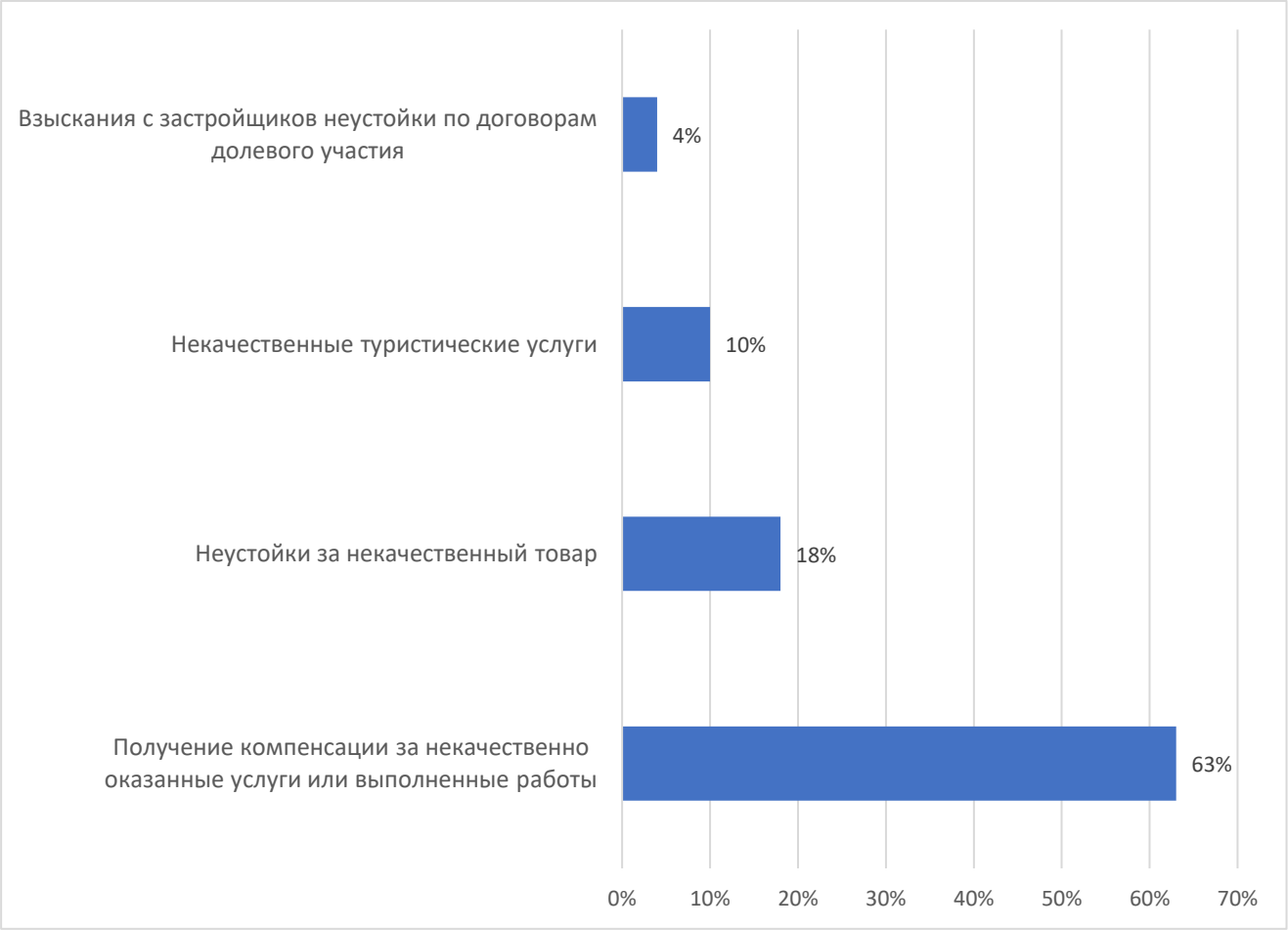


Рисунок 57 — Дифференциация запросов потребителей юридических сервисов в категории «Защита прав потребителей» в 2024 г., %[1]

Граждане стали активнее бороться за свои права на работе и желают получать соответствующее юридическое сопровождение (рисунок 58).

[1] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

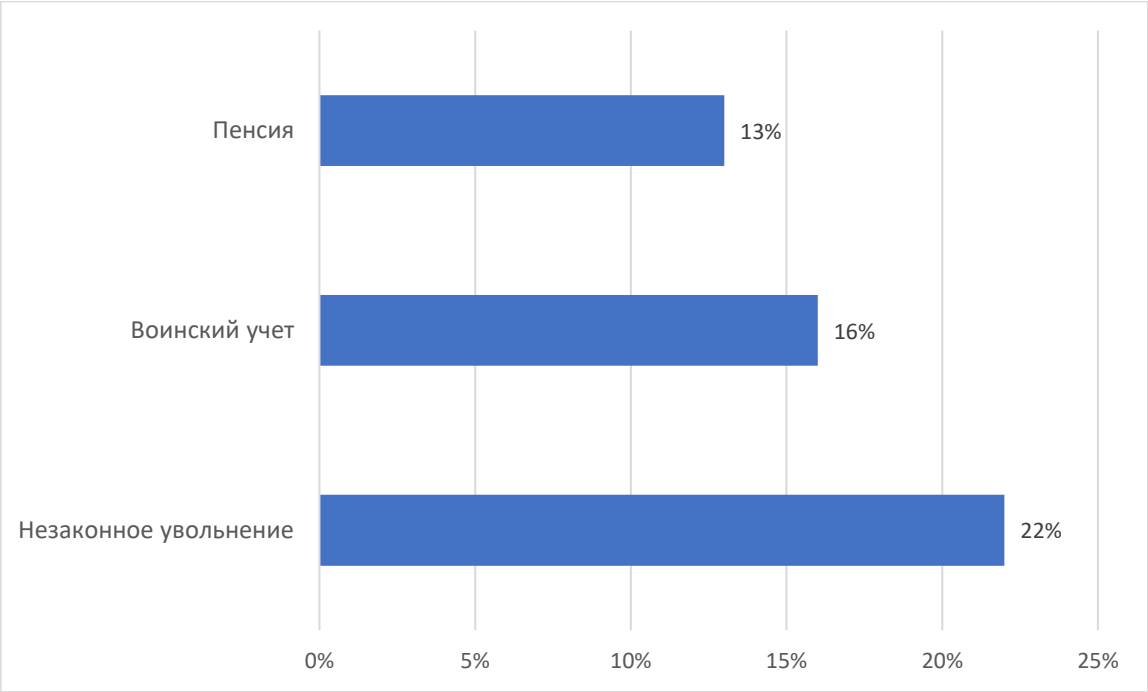


Рисунок 58 — Топ запросов потребителей юридических сервисов в категории «Работа» в 2024 г., %[1]

На основании обобщения приведенных выше данных можно заключить, что многие направления юридических сервисов стали востребованы у граждан. Вместе с тем при выстраивании маркетинговой стратегии работы соответствующей организации на рынке необходимо определиться с кардинальной линией планирования усилий, наряду с пониманием складывающихся трендов. Так, многие специалисты, в особенности начинающие, не имеют четкой профилизации и, желая получить большее количество обращений, заказов, потенциально расширить клиентскую базу, начинают работать с широким спектром выявленных потребностей на юридические сервисы, а именно — с семейными проблемам, банкротствами, вопросами, связанными с защитой прав потребителей и, например, защитой интересов сотрудников. Однако в такой ситуации они не могут стать экспертами в определенном направлении, и именно это мешает им добиться успеха.

[1] Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024).

В качестве промежуточного вывода можем отметить, что целесообразным представляется подход в формате реализации узкосегментированной маркетинговой стратегии при выборе спектра деятельности и работы с целевой аудиторией — например, концентрация на направлении трудовых споров или популярного сегодня направления для юристов по вопросам правового обеспечения функционирования маркетплейсов. К специалисту, который качественно реализует сервисы в профильном направлении, где он преуспел, более охотно будут идти клиенты.

Для привлечения потребителей с учетом стратегии широкого охвата и многоаспектности оказываемых услуг для юридической службы компании имеет смысл предлагать услуги специалистов, профилизирующихся на определенных проблемах в рамках единого комплекса сервисов на базе сотрудничества с данной конкретной организацией, возможно, сочетающей форматы онлайн- и офлайн-взаимодействия. Это позволит ориентироваться на удобство для потребителей получать услуги по широкому спектру востребованных направлений и обеспечивать их высокое качество и, следовательно, удовлетворенность за счет привлечения специалистов узкого юридического профиля.

Следует отметить, что и для конкретного специалиста-юриста, и для юридической компании востребованным представляется отслеживать те направления и тренды, которые складываются на рынке со стороны спроса как физических лиц, так и корпоративных клиентов, и предлагать соответствующие услуги. В этом случае для определенного специалиста целесообразно иметь свой условный «атлас перспективных направлений в юридической профессии», по которым следует стажироваться и набираться опыта для личного успеха в профессии, а для юридической фирмы, сервиса предложение таких востребованных направлений является гарантией успеха самой организации, которая развивается сообразно рынку, его запросам, предвосхищая появление последних. Так, в текущей ситуации востребованным является такое направление

юридических услуг, как защита персональных данных и обеспечение работы в цифровой среде.[1]

В данном случае следует акцентироваться на прогнозах востребованности специализированных направлений в профессии и учете проявившихся трендов в запросах потребителей. Именно это позволит как специалистам, так и организациям в сотрудничестве с маркетологами планировать и реализовывать успешную отстройку от конкурентов в работе по привлечению и обслуживанию потребителей юридических сервисов.

Поясним, что при организации работы на конкурентном рынке необходимо изначально ориентироваться на разработку стратегического плана действий, без которого предпринимаемые тактические шаги могут быть разнонаправлены и не усиливать позицию компании, а, напротив, приводить к распылению усилий, материальных, временных и эмоциональных ресурсов руководства и коллектива. Как известно, даже в условиях нестабильности рынков стратегические решения дают возможность укрепить позиции и разработать комплекс адаптивных тактических решений, позволяющих отстраиваться от конкурентов[2], что характерно и для сектора услуг.[3]

Помимо приведенных выше аргументов, об осознании роста конкурентной борьбы на отечественном рынке свидетельствует готовность компаний повышать профессиональные компетенции своих сотрудников, что в настоящее время характерно для российского рынка (рисунок 59).

Как видно, в части повышения квалификации сотрудников на системной основе лидируют такие позиции, как договорное и корпоративное право, а также вопросы правовой защиты интеллектуальной собственности.

---

[1] В России в начале 2024 г. в полтора раза вырос спрос на юристов по персональным данным. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-02-12_v_rossii_v_nachale_2024_gv_poltora (дата обращения: 10.11.2024).

[2] Бондаренко В.А., Иванченко О.В. Стратегическое маркетинговое планирование в условиях нестабильности // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков: материалы II Междунар. науч.-практич. конф., Краснодар, 20-24 ноября 2017 г. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2017. С. 17-22.

[3] Бондаренко В.А., Гузенко Н.В., Шхалахова С.Ю. Маркетинговые стратегии развития банков и цифровых банков в России // Финансовые исследования. 2021. № 3 (72). С. 56-65.

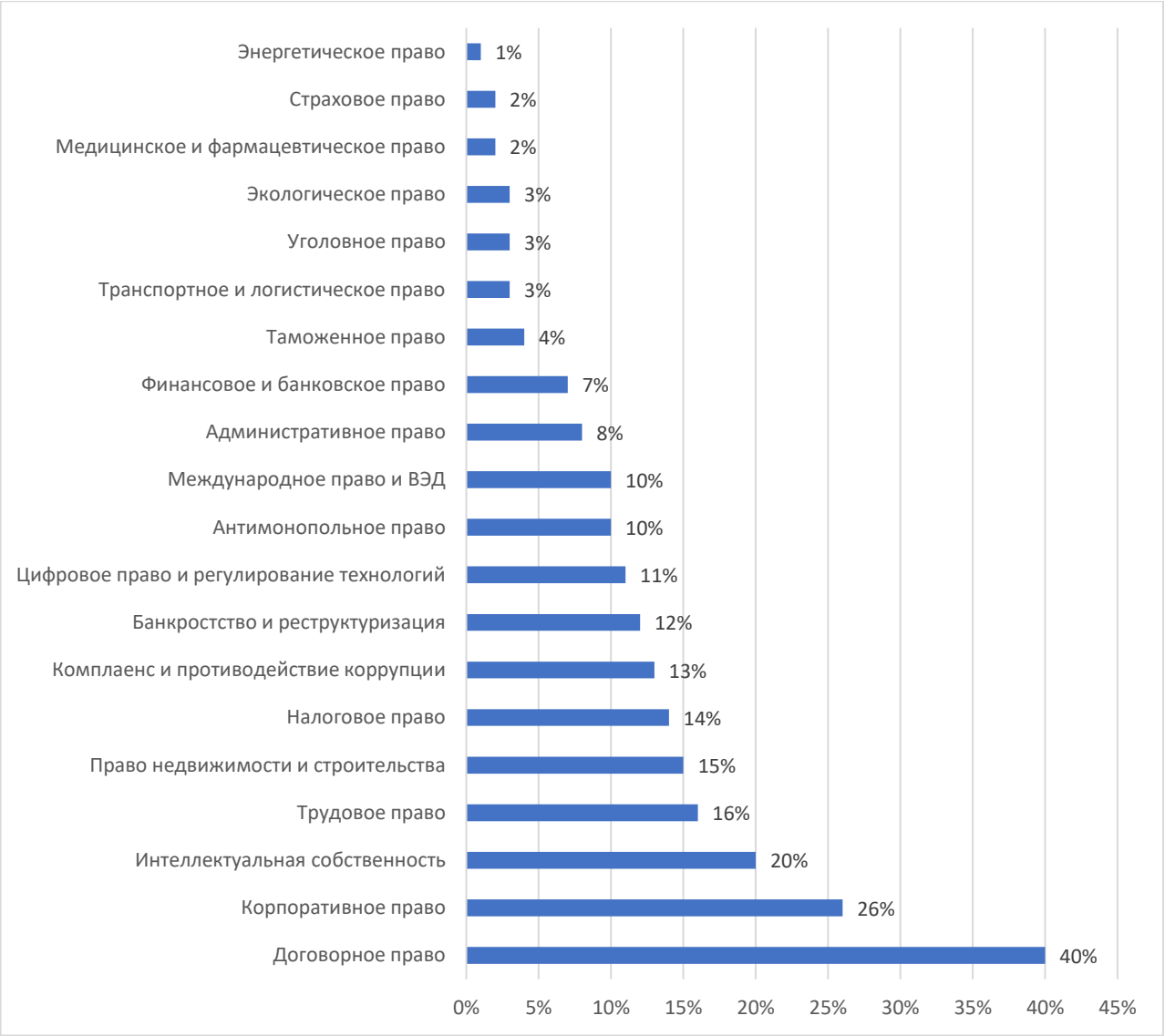


Рисунок 59 — Основные направления, по которым проводится системное обучение персонала в юридических компаниях в России в 2025 г., % (в каждом случае долевое соотношение от 100%)[1]

Кроме того, данные бизнесы ориентированы на оптимизационные усилия, сопряженные с необходимостью снижения расходов, которые не несут значимых прогнозируемых результатов и концентрации на тех, которые в стратегическом плане интересны для компаний (рисунок 60).

[1] Цифровизация и скромные бюджеты: итоги исследования юрфункции. URL: https://pravo.ru/story/259417/ (дата обращения: 24.09.2025).



Рисунок 60 — Основные направления оптимизации работы в юридических компаниям в России в 2025 г., % (в каждом случае долевое соотношение от 100%)[1]

Как видим, ключевой акцент в отрасли сделан на оптимизации бизнес-процессов, а также на внедрении новых технологических решений. Ряд компаний склоны отказываться от внешнего консалтинга, что актуализирует обучение собственного персонала. Также определенные ожидания связаны с реструктуризацией самой юридической функции, а именно ее соответствие запросам рынка, то есть ориентация на потребителях. Поясним, что осознание необходимости выбора вектора и траектории движения приводит к фокусировке на разработке соответствующей стратегии, которая для существующего бизнеса часто реализуется в формате стратегии продвижения. В отмеченном контексте первыми значимыми шагами в отношении стратегирования должны стать те, которые скажут, что в перспективе будет востребовано у потребителей.[2] Не менее важно определиться с кругом вовлеченных сотрудников, детерминировать их степень

[1] Цифровизация и скромные бюджеты: итоги исследования юрфункции. URL: https://pravo.ru/story/259417/ (дата обращения: 24.09.2025).

[2] Кондакова О.А. Как продвигать юридическую компанию: стратегия от эксперта. URL: https://companies.rbc.ru/news/1C2JtG8cMI/kak-prodvigat-yuridicheskuyu-kompanii-strategiya-ot-eksperta/ (дата обращения: 24.09.2025).

ответственности и убедиться, что каждый верно интерпретирует стоящие перед ним задачи. Следующим шагом представляется вопрос определения бюджета на реализацию проектов, включая мотивацию персонала, коммуникационные усилия в части выбора и обоснования релевантных для целевой аудитории каналов взаимодействия.

Необходимо отдавать себе отчет в том, что стратегирование должно начинаться, когда мы четко понимаем, кто является нашей целевой аудиторией и может составить типовые портреты представителей выбранных нами целевых сегментов. Такое понимание позволит выявить значимые для целевой аудитории характеристики относительно сервисов, запросы к самой компании, предпочтительные каналы взаимодействия, направленность коммуникационной поддержки, а также определиться с возможным выбором партнеров, для того чтобы осуществлять совместные акции и рассчитывать на весомый комплексный результат, расширение охвата потребителей на базе привлеченных клиентов партнерских организаций.

Большое значение в плане партнерских взаимоотношений, роста популярности и доверия в глазах потребителей имеет регулярная имиджевая работа. В этом контексте следует на профильных или различных мероприятиях, которые могут выступать в качестве площадки для информационного повода, доводить сведения о значении того или иного спектра юридических сервисов.[1]

На основании приведенной выше аналитической информации можно заключить, что понимание основных рыночных трендов (а это процесс, который необходимо осуществлять перманентно) позволяет вырабатывать стратегически ориентированные решения. Текущая ситуация в части процесса оценки ситуации на рынке и стратегических и операционных маркетинговых решений приведена на рисунке 61.

---

[1] Кондакова О.А. Как продвигать юридическую компанию: стратегия от эксперта. URL: https://companies.rbc.ru/news/1C2JtG8cMI/kak-prodvigat-yuridicheskuyu-kompanii-strategiya-ot-eksperta/ (дата обращения: 24.09.2025).

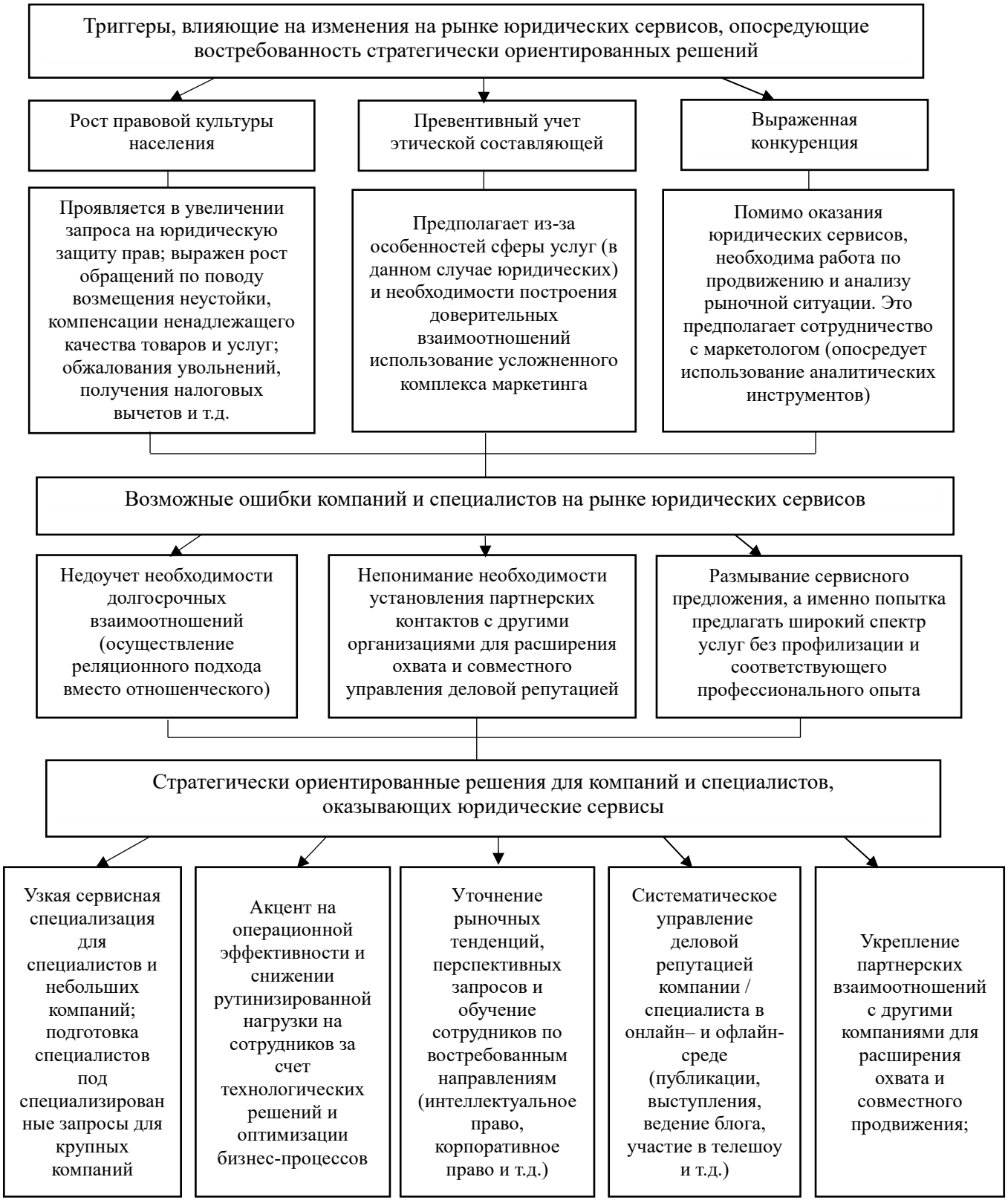


Рисунок 61 — Стратегически ориентированные решения для компаний и специалистов, оказывающих юридические сервисы[1]

[1] Составлен автором по результатам исследования.

Резюмируя, поясним, что в настоящее время востребованным является переход от реляционного подхода к долгосрочным отношениям с потребителем, а также целесообразна аналитическая и коммуникационная работа на рынке. Для специалистов и небольших компаний востребована узкая специализация под клиентские запросы и обучение для соответствия ожиданиям. Крупным бизнесам целесообразно обучать сотрудников тем направлениям, которые востребованы сейчас и в перспективе, согласно рыночным прогнозам. Оправданным является акцент на операционной эффективности и снижении рутинизированной нагрузки на сотрудников за счет технологических решений и оптимизации бизнес-процессов.

Значимым также является оказание услуг партнерским компаниям на льготных условиях, в особенности если их рекомендации, отзывы и обзоры представляются значимыми в профессиональном сообществе. В этом же аспекте целесообразно поддерживать деловой имидж и управлять профессиональной репутацией, что подразумевает членство в профессиональных ассоциациях юристов и предпринимателей. Большое значение имеет экспертность и рост соответствующей имиджевой составляющей. Это предполагает подготовку и публикацию статей по профессиональной тематике, выступление докладчиком на форумах и конференциях, а также, например, ведение профессионального блога сотрудниками юридической компании в востребованных социальных сетях.

Важно отметить, что методические шаги к разработке стратегии и само продвижение услуг юридической компании должно представлять собой системную, серьезную работу, в центральном фокусе которой должен быть потребитель — целевой сегмент и рынок. Только осознавая это, целесообразно готовить команду, распределять функционал, выбирать партнеров и осуществлять имиджевые и коммуникационные мероприятия.

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ

3.1 Обоснование стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями юридических сервисов со стороны предложения

В рамках перехода от транзакционного маркетинга к отношенческому и установления взаимоотношений с потребителями немаловажную роль играет понимание данного процесса стороной предложения, то есть теми, кто оказывает юридические услуги, вовлечен в их оказание и другие виды активности, такие как анализ и понимание рыночной ситуации, составление предварительного прогноза востребованных услуг, планирование использования коммуникационных возможностей для информирования целевой аудитории и поддержания ее интереса к предлагаемым сервисам и т.д.

Следует пояснить, что объективно возможности стороны предложения, а также понимание ситуации в части необходимости построения модели долгосрочного взаимодействия с потребителями могут значительно отличаться друг от друга, поскольку на рынке присутствуют игроки, существенно дифференцирующиеся по ресурсам, масштабу деятельности, охвату различных потребительских аудиторий, выручке и т.д. Так, например, согласно экспертным оценкам Analytic Research Group за 2025 г., в России функционировало 800 компаний, то есть игроков, осуществляющих юридические услуги, среди них непосредственно специализированные юридические фирмы (с выручкой от 50 млн руб. в год) и те компании, которые занимаются консалтингом, включая юридическую сферу (с годовой выручкой более 1 млрд руб.).[1] По реализованной

[1] Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний. URL: https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376(дата обращения: 02.02.2026).

оценке совместная выручка всех 800 игроков составила почти 176 млрд руб., хотя она существенно отличается в зависимости от масштаба бизнеса (рисунок 62).

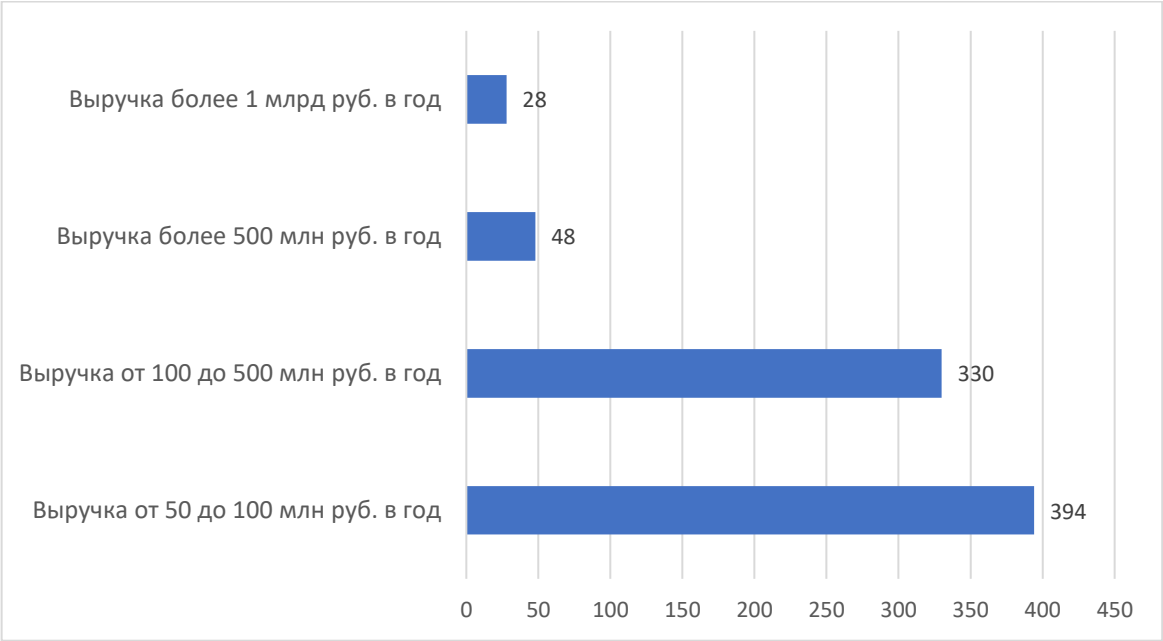


Рисунок 62 — Дифференциация по выручке компаний, осуществляющих юридические услуг в России в 2025 г., ед.[1]

В таком контексте заметна концентрация на рынке крупных игроков, которые могут удовлетворять сложные запросы потребителей и, соответственно, имеют ресурсные возможности для управления взаимоотношениями с клиентами. У них также есть широкий потенциал по профилизации оказываемых услуг, поскольку они часто работают в специфических, высокоспециализированных сегментах, связанных с ИТ-сферой или защитой интеллектуальной собственности и т.д. Такие компании априори имеют возможность и внедряют передовые цифровые технологии в свою работу для снижения рутинизированной нагрузки и использования всех точек контакта (цифровых и офлайн) для взаимодействия с потребителями.

Локализация данных организаций, равно как распределение их выручки по регионам страны, не равномерная. Преимущественно данные бизнесы

[1] Приведен на основании материалов источника: Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний. URL: https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376 (дата обращения: 02.02.2026).

концентрируются в Москве и Санкт-Петербурге, тогда как в регионе их представленность ощутимо ниже (рисунок 63).



Рисунок 63 — Дифференциация выручки крупных юридических компаний по регионам России в 2025 г., млрд руб.[1]

Как видим, лидером в этом отношении выступает столичный регион. Этим объясняется также тот факт, что большинство рейтингов наиболее успешных юридических компаний и специалистов формируются на основе анализа рынка г. Москвы. Отдельно группируются данные в соответствующий региональный рейтинг.[2]

Следует учитывать, что есть юридические фирмы меньшего масштаба по размеру и выручке, работающие в формате ИП, и те, штат которых состоит всего из двух специалистов. По ряду оценок, их объем составляет около 60% всех компаний, работающих в данной сфере.[3] Кроме того, из 549 тыс. провайдеров деловых услуг (оказываемых индивидуальными специалистами) почти 44% составили именно юристы.[4]

Можно предположить, что крупные игроки — более устойчивые в рамках реализуемой на рынке деятельности, поскольку имеют обширную клиентскую базу,

[1] Приведен на основании материалов источника: Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний. URL: https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376 (дата обращения: 02.02.2026).
[2] ЦПО групп в числе лучших юридических компаний по версии «Коммерсантъ» 2025. URL: https://pravorf.ru/blog/tspo-grupp-v-chisle-luchshih-yuridicheskih-kompaniy-po-versii-kommersant-2025 (дата обращения: 02.02.2026).
[3] Бизнес-план юридической фирмы. URL: https://www.business.ru/article/2775-biznes-plan-yuridicheskoy-firmy (дата обращения: 02.02.2026).
[4] Исследование: за год спрос на услуги юристов и бухгалтеров вырос в 2 раза. URL: https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/491177-issledovanie-za-god-spros-na-uslugi-uristov-i-buhgalterov-vyros-v-2-raza (дата обращения: 02.02.2026).

с которой выстраивают взаимоотношения, причем делают это дифференцированно, в зависимости от ценности клиента. Средние фирмы стараются профилизироваться на определенном спектре оказываемых услуг и тоже стремятся к поддержанию долгосрочных взаимоотношений со своими потребителями, однако имеют иные, более скромные возможности. Индивидуальные специалисты могут иметь узкий профессиональный профиль и, напротив, стараться оказывать широкий спектр услуг из-за необходимости привлечения средств. И, хотя для них важны личные контакты и доверие, могут испытывать сложности в наработанной, относительно постоянной клиентской базе.

Данные обстоятельства предполагают, что компании, разнящиеся по масштабу деятельности и ресурсным возможностям, а также частные специалисты по-разному видят востребованность маркетинговых инструментов, решений и практики взаимоотношений с потребителями, равно как и использование аналитических решений.

С целью уточнения данных обстоятельств нами было проведено трехступенчатое исследование:

– на первом этапе это вторичное кабинетное исследование — анализ представленных в открытых источниках мнений/оценок экспертов относительно восприятия инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм;

– на втором этапе проведено полевое исследование в формате онлайн-опроса индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги;

– на третьем этапе проведены серии интервью с индивидуальными специалистами, а также представителями средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса.

Исходя из представленных экспертами мнений и результатов исследований[1], можно предварительно заключить, что специалисты-индивидуалы и представители малых фирм, где работают несколько сотрудников, традиционно отмечают, что цифровизация важна только в утилитарном плане, если не несет больших расходов; контекстную рекламу оценивают как работающую, но не в полной мере относящуюся к их прерогативе; CRM-системы находят хорошим решением, но при наличии обширной клиентской базы (не в своем случае); в качестве коммуникаций считают целесообразно использовать сайт и социальные сети; относительно построения личного бренда / бренда компании преимущественно востребованными считают так называемые инструменты фрипаблисити; положительно оценивают профессиональный имидж; значимыми считают отзывы клиентов и их рекомендации; знают о сегментации клиентской аудитории, но не считают данную практику значимой для себя (ввиду масштабов бизнеса); сотрудничество с маркетологом / специализированной фирмой рассматривают только в формате «по запросу»; выстраивание отношений с партнерами видят возможным; долгосрочные контакты с потребителями воспринимают как не всегда достижимые на практике; аналитические маркетинговые инструменты воспринимают как теоретические изыскания, не всегда востребованные на практике.

С целью систематизации результатов восприятия инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами и представителями малых фирм приведем обобщения вторичных исследований / мнений экспертов в табличной форме (таблица 11).

---

[1] Как продвигать юридические услуги в «Яндекс Директ»: практическое руководство. URL: https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/ (дата обращения: 02.02.2026); Маркетинг для юристов: как эффективно привлекать клиентов в юридический бизнес. URL: https://mosdigitals.ru/blog/marketing-dlya-yuristov (дата обращения: 02.02.2026); 5 основных инструментов интернет-маркетинга для юристов. URL: https://zakon.ru/blog/2017/06/22/5_osnovnyh_instrumentov_internet-marketinga_dlya_yuristov (дата обращения: 02.02.2026); Почему юристам нужен маркетинг. URL: https://gpermyakof.ru/marketing/marketing-dlya-juristov/pochemu-yuristam-nuzhen-marketing/ (дата обращения: 02.02.2026); Как юристу привлечь клиентов: стратегия роста в 2025 году. URL: https://kelinlaw.ru/mediacenter/media_publications/kak-yuristu-privlech-klientov-strategiya-rosta-v-2025-godu/ (дата обращения: 02.02.2026); Тщеславие в других, но не в себе. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6634844 (дата обращения: 02.02.2026).

Таблица 11 — Восприятие инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм[1]

Инструмент маркетинга / маркетинговое решение	Степень востребованности инструмента/решения	Восприятие индивидуальными специалистами / представителями малых фирм
Внедрение передовых цифровых технологий в работу (цифровые решения обработки данных, элементы ИИ (чат-бот, голосовой помощник, виртуальный секретарь и т.д.))	Высокий	Влияет на качество работы и востребовано при небольших затратах на использование
Внедрение и использование CRM-системы в работе специалиста/компании	Низкий — средний	Положительно воспринимается, но не расценивается как необходимое решение из-за небольшой клиентской базы
Использование сайта и социальных сетей для работы с потребителями	Высокий	Повышает возможности информирования потребителей без значительных вложений
Построение личного бренда / бренда компании	Средний	Значимо и востребовано, но в том случае, если не предполагает существенных затрат
Формирование делового имиджа специалиста/компании	Высокий	Значимо, деловой имидж должен поддерживаться при контактах с потребителями для формирования доверия
Отзывы и рекомендации клиентов	Высокий	Значимо, повышает доверие, причем значение имеют как отзывы онлайн, так и эффект сарафанного радио «из уст в уста»
Использование нативной рекламы	Средний	Оценивается положительно, но требует дополнительных усилий, что не всегда оправданно
Использование контекстной рекламы	Высокий	Оценивается положительно и, в случае невысоких затрат, перспективно
Сегментирование потребителей	Низкий — средний	Положительно оценивается, но рассматривается как мало востребованное в непосредственной работе
Сотрудничество с маркетологом	Средний	Воспринимается как имеющее значение ситуативно, под возникающие конкретные запросы
Выстраивание отношений с партнерами	Низкий — средний	Воспринимается в качестве производной от задачи привлечения клиентов на базе ресурсов партнеров
Использование аналитических маркетинговых инструментов	Низкий — средний	Воспринимается опосредованно, только в случае идентификации проблемы и запроса на необходимость ее решения

[1] Приведена на основании оценки и обобщения материалов источников и логических умозаключений автора: Как продвигать юридические услуги в «Яндекс Директ»: практическое руководство. URL: https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/ (дата обращения: 02.02.2026); Маркетинг для юристов: как эффективно привлекать клиентов в юридический бизнес. URL: https://mosdigitals.ru/blog/marketing-dlya-yuristov (дата обращения: 02.02.2026); 5 основных инструментов интернет-маркетинга для юристов. URL: https://zakon.ru/blog/2017/06/22/5_osnovnyh_instrumentov_internet-marketinga_dlya_yuristov (дата обращения: 02.02.2026); Почему юристам нужен маркетинг. URL: https://gpermyakof.ru/marketing/marketing-dlya-juristov/pochemu-yuristam-nuzhen-marketing/ (дата обращения: 02.02.2026); Как юристу привлечь клиентов: стратегия роста в 2025 году. URL: https://kelinlaw.ru/mediacenter/media_publications/kak-yuristu-privlech-klientov-strategiya-rosta-v-2025-godu/ (дата обращения: 02.02.2026); Тщеславие в других, но не в себе. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6634844 (дата обращения: 02.02.2026).

Приведенные в таблице 11 данные позволяют сделать промежуточной вывод, что восприятие инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм носит преимущественно прикладной характер и зачастую продиктовано ситуативными, то есть операционными, решениями, а также желанием рационализировать собственные расходы.

Наиболее востребованными являются те инструменты и решения, которые упрощают работу или дают положительный прикладной эффект без дополнительных расходов или предполагают расходы, но с учетом ограниченного бюджета (сайт, ведение социальных сетей, контекстная реклама, деловой имидж, попытка управлять генерированием положительных отзывов потребителей, использование эффекта сарафанного радио).

Маркетинговые инструменты и решения, которые не дают утилитарного, то есть зримого, прикладного результата сразу, но воспринимаются как полезные, фиксируются в качестве промежуточных по степени востребованности у аудиторий индивидуальных специалистов и сотрудников малых фирм. То, что они в целом положительно воспринимаются, находится в зависимости от возможного отсроченного эффекта, то есть прикладного результата — привлечения клиентов, укрепления позиции на рынке, что достижимо за счет использования нативной рекламы, личного бренда специалиста (выстраиваемого преимущественно на основе бесплатных инструментов). Сотрудничество с маркетологом рассматривается в этом же контексте — при необходимости настроить работу цифровых инструментов, оценить, как отреагируют потребители, убедиться в работоспособности рекламы и т.д., то есть при необходимости и под определенную задачу.

Остальные инструменты и решения маркируются в качестве менее привлекательных, с меньшей степенью востребованности со стороны индивидуальных специалистов / представителей малых фирм. Так, инструменты для маркетингового анализа рынка, ситуации, собственных возможностей в целом воспринимаются как избыточные и могут быть применены только под конкретную

задачу. Внедрение и использование CRM-системы в работе специалиста/компании идентифицируется как дорогое решение, которое не оправдывает себя ввиду масштаба деловой активности. Сегментирование из-за небольшой клиентской базы воспринимается как лишняя активность. Работа с партнерами, если требует усилий, вложений, воспринимается положительно только в случае осознания эффекта от нее, например при привлечении клиентов.

В целом анализ приведенных материалов показывает, что данная категория специалистов со стороны предложения ориентирована на прикладной результат в использовании инструментов и решений, причем этот результат ориентирован не на долгую перспективу, а скорее на операционный временной лаг.

Для анализа востребованности маркетинговых инструментов и решений, используемых в работе индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, было проведено полевое исследование в формате онлайн-опроса. Данный метод представляет собой аналитико-обобщающий характер и позволяет сравнить востребованность маркетинговых инструментов и решений, уточнить их стратегическую и/или операционную направленность (таблица 12).

Таблица 12 — Описание опроса представителей стороны предложения[1]

Параметр	Характеристика
Цель	Валидация востребованности маркетинговых инструментов и решений у представителей стороны предложения
Метод	Анкетирование (с использованием структурированной анкеты — опросника)
Тип	Онлайн-опрос
Респонденты	Индивидуальные специалисты, представители средних компаний, представители крупных компаний, оказывающие юридические услуги
Количество опрошенных	60 человек
Период проведения	Октябрь 2025 г. — февраль 2026 г.
Вопросы / шкала оценки	Закрытые, с вариантами ответа; шкала Лайкерта (степень согласия/несогласия; оценка от 1 до 5)

[1] Составлена автором.

В анкете первый вопрос был связан с отнесением респондентов к определенной группе. Большинство вопросов предполагали демонстрацию степени согласия/несогласия с утверждением или оценку значимости определенного инструмента/решения по традиционной шкале от 1 (минимальное значение) до 5 (максимальное значение).

Вопросы и варианты ответов анкеты-опросника.

1. Уточните, пожалуйста, вы работаете:

– индивидуальным специалистом, оказывающим юридические услуги

– в компании среднего масштаба (по количеству сотрудников и выручке), оказывающей юридические услуги

– в крупной компании (по количеству сотрудников и выручке), оказывающей юридические услуги

2. Как вы оцениваете значимость внедрения передовых цифровых технологий в работу (цифровые решения обработки данных, элементы ИИ (чат-бот, голосовой помощник, виртуальный секретарь и т.д.))?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

3. Насколько целесообразным вы считаете внедрение и использование CRM-системы в вашу профессиональную деятельность?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

4. Дайте оценку значимости использования сайта и социальных сетей для работы с потребителями в вашей профессиональной деятельности:

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

5. Насколько важную роль, по вашему мнению, играет построение личного бренда / бренда компании в сфере юридических услуг?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

6. Дайте оценку значимости делового имиджа специалиста, оказывающего юридические услуги:

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

7. Насколько значима для привлечения потенциальных потребителей работа с отзывами и рекомендациями клиентов?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

8. Насколько вы согласны с утверждением, что использование нативной рекламы эффективнее традиционной рекламы?

– полностью не согласен

– скорее не согласен

– затрудняюсь ответить

– скорее согласен

– полностью согласен

9. Насколько важную роль, по вашему мнению, играет использование контекстной рекламы?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

10. Насколько вы согласны с утверждением, что проводить сегментирование потребительской аудитории важно в вашей сфере бизнеса?

– полностью не согласен

– скорее не согласен

– затрудняюсь ответить

– скорее согласен

– полностью согласен.

11. Насколько вы согласны с утверждением, что сотрудничество с маркетологом / специализированной фирмой целесообразно в вашей сфере бизнеса?

– полностью не согласен

– скорее не согласен

– затрудняюсь ответить

– скорее согласен

– полностью согласен.

12. Насколько значимым, по вашему мнению, является выстраивание отношений с партнерами в сфере вашего бизнеса?

– 1

– 2

– 3

– 4

– 5

13. Насколько вы согласны с утверждением, что использование аналитических маркетинговых инструментов востребовано в вашей сфере бизнеса?

– полностью не согласен

– скорее не согласен

– затрудняюсь ответить

– скорее согласен

– полностью согласен.

Полученные результаты после усреднения и обработки представлены в виде средних значений по выделенным группам опрошенных (таблица 13).

Таблица 13 — Результаты опроса о востребованности маркетинговых инструментов/решений (средний балл)[1]

Маркетинговый инструмент/решение	Индивидуальный специалист	Работник компании среднего масштаба	Работник крупной компании
Внедрение передовых цифровых технологий	4,8	4,8	4,9
Внедрение и использование CRM-системы	3,2	4,2	4,6
Использование сайта и социальных сетей	4,6	4,8	4,8
Построение личного бренда / бренда компании	4,0	4,7	4,9
Формирование делового имиджа специалиста/компании	4,8	4,8	4,9
Отзывы и рекомендации клиентов	4,6	4,8	4,7
Использование нативной рекламы	3,9	4,3	4,8
Использование контекстной рекламы	4,5	4,4	4,2
Сегментирование потребителей	3,2	4,2	4,6
Сотрудничество с маркетологом	3,5	4,5	4,9
Выстраивание отношений с партнерами	3,1	3,6	4,8
Использование аналитических маркетинговых инструментов	3,3	3,5	4,5

[1] Составлена автором.

Для визуализации полученных результатов приведем их на рисунке 64.

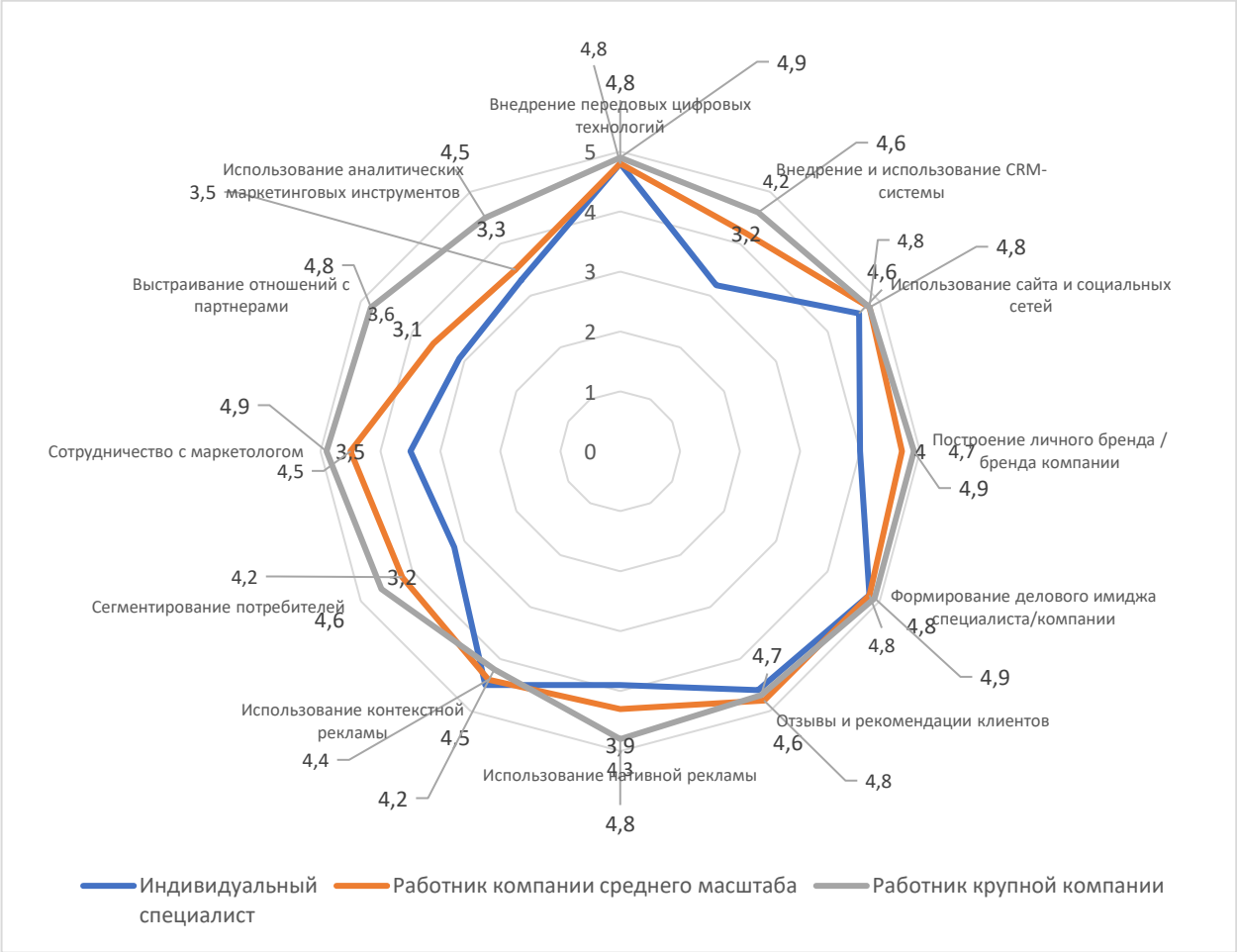


Рисунок 64 — Визуализация результатов опроса о востребованности маркетинговых инструментов/решений (средний балл)[1]

Согласно полученным и проиллюстрированным данным, можно отметить, что у представителей средней по масштабу деятельности компании и крупного бизнеса в сфере оказания юридических услуг приоритетность маркетинговых инструментов и решений в большей степени ориентирована на стратегическую перспективу (которая уже реализуется посредством операционных шагов), тогда как у индивидуальных специалистов выбираемые решения в большей степени касаются операционных аспектов.

У представителей крупных компаний самая высокая оценка — у внедрения передовых цифровых технологий (4,9). Это самый высокий показатель в таблице для

[1] Составлен автором.

этой группы. Такая же оценка дана построению личного бренда / бренда компании, делового имиджа (4,9), сотрудничеству с маркетинговой службой (4,9) и нативной рекламе (4,9), которая ненавязчиво подталкивает потребителя к выбору, сохраняя ощущение, что решение было принято им самостоятельно. Получается, что инструменты, которые создают конкурентное преимущество на перспективу, в стратегическом плане выступают явным приоритетом. Внедрение CRM-системы, взаимодействие с партнерами, оценка удовлетворенности потребителей (посредством отслеживания отзывов) и использование аналитического инструментария также демонстрируют высокие оценки, что подтверждает сделанный выше вывод о стратегической ориентации решений.

У представителей бизнеса среднего масштаба по количеству сотрудников и выручке можно наблюдать схожие приоритеты, но в меньшей степени выраженные. Приоритетны цифровые новации, обеспечивающие повышение эффективности работы и снижающие рутинные операции в работе сотрудников (4,8). Уделяется весомое внимание работе с отзывами и деловому имиджу, формированию личного бренда / бренда компании. Также в приоритете использование социальных сетей и сайта организации для привлечения клиентов, взаимодействия с потребителями. Однако к желанию нести перманентные расходы на внедрение и эксплуатацию CRM-системы средний бизнес демонстрирует меньшую готовность. Также представители средних по масштабу деятельности компаний в сфере оказания юридических услуг в меньшей степени, в отличие от крупных игроков, ориентированы на развитие партнерских программ и применение аналитического маркетингового инструментария. Это свидетельствует о менее выраженных стратегических приоритетах и их «размывании» операционными решениями.

В среде индивидуальных специалистов лидирующие позиции занимают решения, позволяющие получить результат в рамках операционной активности. Это цифровые решения, не требующие существенных затрат, деловой имидж самого специалиста, общающегося с потребителем, использование сайта и эффекта сарафанного радио, а также контекстной рекламы для привлечения клиентов.

В целом можно отметить, что практически по всем маркетинговым инструментам/решениям в разных группах респондентов наблюдаются разрывы в оценках. Они нивелированы по таким критериям, как применение передовых цифровых технологий, акцент на использовании сайта и социальных сетей, формирование и управление деловым имиджем специалиста и применение контекстной рекламы. Это позволяет еще раз убедиться во мнении, что стратегически ориентированные решения в основном проявляются у крупного бизнеса. Средний тоже ориентирован на них, но в меньшей степени, тогда как малый бизнес и индивидуальные специалисты действуют ситуативно и в основном склонны к операционным решениям, дающим ощутимый результат в обозримых временных рамках.

Анонсированный третий этап исследования воплотился в проведение серии интервью с двумя индивидуальными специалистами, двумя представителями средних и двумя представителями крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса. В рамках обсуждения результатов с индивидуальными специалистами было уточнено, что они считают приоритетными решениями в части использования голосового помощника, поскольку это позволяет быть всегда на связи. Также они считают удобной эксплуатацию чат-бота для ответов на типовые вопросы и фиксации вопросов потребителей, на которые они могут дать компетентные развернутые ответы. CRM-системы представляются им избыточными, поскольку они лично владеют информацией о своей клиентской базе. Сайт и социальные сети, равно как и эффект сарафанного радио, идентифицируют как важные инструменты. Контекстную рекламу также ценят как ресурс, привлекающий внимание потребителей. Деловой имидж считают крайне важным как в рамках трансляции в социальных сетях, так и при личном взаимодействии с клиентами. В отношении нативной рекламы пояснили, что она требует написания статей на «отвлеченные тематики», чтобы далее связать содержательную часть с оказываемыми ими услугами. Персональный бренд считают значимым, но не готовы тратить на него ресурсы. Считают, что это долгий и трудоемкий путь, без которого они могут

обойтись. Вопросы, связанные с сегментированием клиентской базы, не считают приоритетным, так как полагают, что достаточно знают о своем потребителей, его портрете. Инструменты стратегирования не считают востребованными, поскольку работают ситуативно, не ориентируясь на дальние временные рубежи.

Представители среднего бизнеса также подчеркнули значение передовых цифровых технологий, ведение сайта и социальных сетей, акцент на контекстной рекламе, деловом имидже и работе с персональным брендом. Однако в отношении персонального бренда было дано пояснение, что в компании это не является безоговорочно финансируемым направлением и приоритет отдается тем инструментам в его укреплении, которые можно реализовывать бесплатно или в малобюджетном формате. Данные специалисты пояснили: сотрудничество с маркетинговой службой — необходимость; использование нативной рекламы явно имеет смысл, и к ней прибегают их компании-работодатели. Партнерские взаимоотношения тоже они считают востребованными в части обоюдного роста клиентской базы. Вопросы сегментирования потребителей, на их взгляд, требуют внимания, однако, по их мнению, те сегменты, с которыми они сотрудничают, им уже известны, и дополнительной работы в этом направлении не требуется. По этой причине они склонны считать, что применение аналитических инструментов для них значимо, но не выступает зримым приоритетом — достаточно оценки операционной эффективности деятельности. Использование CRM-системы они считают оправданным, однако в случае, если оплата за ее внедрение и эксплуатацию не чрезмерная.

Интервьюируемые сотрудники крупных компаний позволили утвердиться во мнении, что их деятельность в большей степени ориентирована на стратегирование, поскольку они в качестве приоритетных рассматривают внедрение CRM-систем, управление персональным брендом, использование аналитического маркетингового инструментария, наряду с цифровыми решениями, а также развитие партнерских программ и сегментирования аудиторий с точки зрения определения их приоритетности сегодня и прогнозирования перспективных

сегментов в будущем для обучения сотрудников и создания условий для оказания подобных услуг.

Соответственно, проведенные интервью показали, что представители крупного бизнеса, оказывающего юридические услуги, в большей степени довлеют к стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов. Средний бизнес демонстрирует тренд на стратегически ориентированные решения в половине случаев, а во второй половине склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность. Индивидуальные специалисты и малые организации показывают доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности.

3.2 Идентификация значимых критериев выбора юридических сервисов и определение основных сегментов потребителей во взаимосвязи с влиянием элементов маркетингового комплекса

Помимо исследования стороны предложения юридических сервисов в формате ориентации на стратегические и операционные маркетинговые решения и инструменты, не менее значимым является понимание клиентских запросов (в соотнесении с оценками стороны предложения), для удовлетворения которых разрабатываются пролонгированные на перспективу, кратко- и среднесрочные маркетинговые активности. В данном исследовательском ракурсе значимым представляется охарактеризовать расширенный комплекс маркетинга, соответствующий ситуации в выстраивании сервисного предложения на рынке юридических услуг в построении продуктивных взаимоотношений с потребителями.

Рассмотрение комплекса маркетинга в таком контексте представляется актуальным, поскольку это предполагает разработку функциональных маркетинговых стратегических решений, ориентированных на взаимодействие с потребителями (таблица 14).

Таблица 14 — Наполнение комплекса маркетинга 7Р применительно к оказанию юридических сервисов[1]

Элемент комплекса маркетинга	Характеристика элемента комплекса маркетинга
Продукт (сервис)	Юридические сервисы, которые предлагаются целевой аудитории (как в B2B– и B2C-сегментах) с акцентом на долгосрочном взаимовыгодном взаимодействии
Цена сервиса	Устанавливается в соответствии с выбираемыми компанией или специалистом ценовыми стратегиями, которые могут быть изначально ориентированы на лояльность потребителей. Например, предлагать не просто скидки при повторном обращении за услугами, а индивидуализированные условия обслуживания; специальные условия собственным клиентам и клиентам партнерских организаций и/или скидки на первое обращение, первая консультационная поддержка практически без оплаты и т.д.
Персонал, оказывающий сервис	Индивидуальные специалисты, сотрудники малых, средних и крупных компаний, оказывающих юридические сервисы
Продвижение сервиса	Онлайн– и офлайн-коммуникации, выполняющие роль привлечения, поддержания интереса, удержания и анализа потребительских реакций/удовлетворенности
Место реализации сервиса (и нужное время)	Адаптированный под нужды потребителей формат оказания юридических сервисов (стационарный в офисе; выездной по месту нахождения клиента, по его запросу; онлайн; офлайн; смешанный формат и т.д.) в удобное для потребителя временное окно
Процесс (который ведет к лояльности)	Применительно к юридическим услугам это касается уровня, например, демонстрируемого профессионализма, скорости решения клиентских проблем, удобства, определенных стандартов сервиса, что влияет на удовлетворенность и способствует лояльности
Физические доказательства	Применительно к оказанию юридических услуг в качестве физических доказательств могут рассматриваться солидный офис, где оказываются услуги, подписываются договоры; наличие данных об обучении, сертификации, нахождении в реестре определенных высококлассных специалистов; определенные позиции в профессиональном рейтинге; обнародованные отзывы благодарных клиентов и сведения о профессиональном послужном списке; вхождение в профессиональные ассоциации и т.д.

Для понимания того, насколько качественно выстроен комплекс маркетинга и насколько эффективно реализуются функциональные стратегии по элементам

[1] Составлена автором.

данного комплекса, применительно к выстраиванию отношений с потребителями принято традиционно выделять такие показатели, как:

– конверсия — доля тех, кто осуществил определенные шаги (оценивается по различным маркетинговым инструментам — например, по факту перехода по ссылке, по заполнению контактной формы при ознакомлении с контекстной рекламой или с содержимым нативной рекламы, по знакомству с сайтом компании и ее социальными сетями, пообщению со специалистом, представляющим компанию на экспертном мероприятии, и т.д.);

– CPA (Cost Per Action) — показатель, который демонстрирует затраты компании на привлечение и, возможно, удержание потенциального клиента, относимого с точки зрения управления клиентским портфелем к определенной группе (сегменту);

– показатель, демонстрирующий темп роста выручки компании, который дает возможность оценить, удалось ли за счет выбранной и реализуемой маркетинговой стратегии добиться повышения спроса на услуги;

– LTV (Lifetime Value — прижизненная ценность клиента) — показатель, который дает возможность оценить, на какую прибыль может рассчитывать компания при работе с конкретным потребителем на всем его витке взаимодействия с компанией (от первичного контакта до окончания сотрудничества).

Однако, опираясь на полученные ранее результаты, поясним, что крупные и средние по масштабу (по количеству сотрудников и выручке) компании в целом ориентированы на подобные измерения, равно как на планомерную выработку и осуществление стратегических решений. Тогда как индивидуальные специалисты и представители малого бизнеса реализуют шаги, сопряженные с операционной эффективностью, и отслеживают метрики цены контакта (онлайн) или конверсии периодически. В части LTV, например, не ориентированы на ее изменение, поскольку не сотрудничают с клиентами в долгосрочной перспективе. Однако удовлетворенность потребителей важна для всех игроков рынка, во-первых, поскольку для стороны предложения важны их повторные обращения, а во-вторых,

из-за отзывов (онлайн и офлайн) и использования эффекта сарафанного радио, продвижения «из уста в уста».

Для понимания, какие ассоциации возникают у потребителей при упоминании юридических сервисов, были собраны две фокус-группы (по 6 человек в каждой) с теми, кто имеет опыт потребления юридических услуг (составление договоров, гражданские споры, наследственные дела и т.д.). Нами использовалась проективная техника, а именно свободные (положительные и отрицательные) ассоциации. Респонденты отвечали (в формате свободных ассоциаций), какие положительные ассоциации у них вызывает упоминание юридической фирмы, юриста-консультанта, представителя по правовым вопросам, юридических сервисов.

Прозвучавшие у потребителей ассоциации (положительные), наиболее часто упоминаемые, названные практически всеми (4–6 участниками из шести в каждой фокус-группе), можно привести на рисунке 65.



Рисунок 65 — Положительные ассоциации, высказанные потребителями[1]

Среди отрицательных ассоциаций в рамках исследования были озвучены следующие (рисунок 66).

[1] Составлен автором по результатам исследования.



Рисунок 66 — Негативные ассоциации, высказанные потребителями[1]

Можно отметить, что и негативные, и позитивные ассоциации связаны с элементами расширенного комплекса маркетинга и с присутствующими в профильной литературе[2] значимыми для потребителей характеристиками услуг (таблица 15).

Таблица 15 — Соотнесение позитивных и негативных ассоциаций связано с элементами расширенного комплекса маркетинга и присутствующими в профильной литературе значимыми для потребителей характеристиками услуг[3]

Положительные ассоциации	Характеристика высказанной ассоциации	Элемент комплекса маркетинга	Значимая характеристика услуги сервиса
1	2	3	4
Прозрачность и честность	Желание иметь полную информацию о составе сервиса и цене (с детализацией и учетом всех платежей)	– Физические доказательства – Процессы – Персонал – Продвижение – Цена	Знания (насколько выявлены нужды, запросы потребителя, есть ли их реальное понимание, что способствует совершенствованию сервиса)

[1] Составлен автором по результатам исследования.
[2] Сосунова Л.А., Серебряков М.О. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг // Экономические науки. 2019. № 8 (117). С. 82-85; Михайлов А.М. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне // Экономические науки. 2014. № 115. С. 89-93.
[3] Составлена автором.

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Доступность сервиса	Подразумевается доступность услуг в принципе (по времени, месту и графику), а также возможность использования гибкого формата (онлайн и офлайн), применения ИИ (обучаемых чат-ботов) для первичной информации и записи	– Место – Продукт (сервис) – Продвижение	Доступность (имеет ли потребитель доступ к услуге, может ли ее получить, что вызывает интерес к расширению продуктивных точек контакта)
Индивидуальный подход / персонализация	Нацеленность на персонализированное предложение (индивидуальный запрос) в части сервиса, его цены. Адаптация предложения под клиента, отход от среднестатистического стандарта (предполагает микросегментацию)	– Процесс – Персонал – Продукт (сервис)	– Квалификационный уровень персонала, его компетенции (уверенность в том, что квалификационный уровень персонала, его компетенции, узкопрофессиональные и прочие «мягкие» навыки позволяют обеспечивать качество обслуживания) – Коммуникации (обеспечение перманентной прямой и обратной связи с потребителями посредством онлайн– и офлайн-каналов) – Вежливость и внимательность персонала (подразумевает тактичность, умение коммуницировать, считывать запросы, угадывать желания и подстраиваться под эмоциональный фон потребителей)
Сопровождение в решении проблем	Нацеленность на полноценное сопровождение юридических услуг на всем этапе сотрудничества	– Продвижение – Процесс – Физические доказательства	– Надежность (связана с восприятием неизменности предоставляемой услуги, также связана с имиджем надежного партнера) – Скорость обслуживания (не только подразумевает существующий цикл оказания сервиса, но и связана с персоналом и его готовностью оперативно оказывать услуги)

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Компетентность и доверие	Выражается в уверенности в сотрудничестве с профильным и компетентным специалистом, обладающим деловым имиджем, вызывающим доверие	– Персонал – Продвижение – Физические доказательства	Безопасность (уверенность в том, что потребление услуги не несет риска потребителю, а в современной ситуации также что услуга безопасна для общества в целом с точки зрения нацеленности на устойчивое развитие)
Положительные отзывы и рекомендации	Подразумевает желание работать с компанией, которая демонстрирует успешные кейсы, обладает активом положительных отзывов и позиций в профильных рейтингах	– Продвижение – Место – Физические доказательства	– Сложившийся имидж и репутационный актив компании (заслуживает ли фирма доверие у потребителя и соответствует ли ее имидж желательному деловому имиджу в данном сегменте сервисного рынка) – Осязаемые факторы, связанные с возможностью материализации сервиса (физическая обстановка, физические доказательства, внешний вид персонала и т.д., направленные на рост восприятия качества сервиса)
Отрицательные ассоциации			
Нарушение сроков оказания сервисов	Невыполнение сроков оказания услуг воспринимается негативно, поскольку потребитель рассчитывает на определенный временной интервал, тем более что удлинение сроков часто сопряжено с увеличением расходов	Управление ценой, местом, продуктом и продвижением может решить проблему	Использование осязаемых факторов, связанных с возможностью материализации сервиса (физическая обстановка, физические доказательства, внешний вид персонала и т.д., направленные на рост восприятия качества сервиса), может способствовать нивелированию данной негативной оценки

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4
Коррупционные схемы	Потребители считают, что ряд проблем решается вне правового поля в рамках вовлечения коррупционных схем	Управление физическими доказательствами и продвижением может решить проблему	Грамотное управление коммуникациями (обеспечение перманентной прямой и обратной связи с потребителями посредством онлайн– и офлайн-каналов) может способствовать исправлению ситуации
Некачественный сервис	Подразумевается нарушение сроков подготовки документов, непрофессионализм в части правового обеспечения и т.д.	Управление продуктом (сервисом), процессом, персоналом, физическими доказательствами может исправить ситуацию	Повышение надежности (связано с восприятием неизменности предоставляемой услуги, также связано с имиджем надежного партнера) нацелено на нивелирование критики
Обман	Предоставление недостоверной информации / введение в заблуждение относительно стоимости и объема услуг	Использование элемента продвижения, физического доказательства, цены и продукта (сервиса) может исправить ситуацию	Работа над сложившимся имиджем и репутационным активом компании (заслуживает ли фирма доверие у потребителя и соответствует ли ее имидж желательному деловому имиджу в данном сегменте сервисного рынка) может помочь исправлению ситуации
Недобросовестные практики	Подразумевается практика агрессивного навязывания платных сервисов, которые не являются востребованными и необходимыми; информация, которая вводит в заблуждение	Коррекция элемента персонала, продвижения, процесса, цены, физических доказательств может исправить ситуацию	Формирование уверенности в безопасности (уверенность в том, что потребление услуги не несет риска потребителю, а в современной ситуации также что услуга безопасна для общества в целом с точки зрения нацеленности на устойчивое развитие) способствует исправлению ситуации

В отмеченном ключе убедились, что приведенные выше характеристики услуг действительно значимы для потребителей и соотносятся с элементами комплекса маркетинга по выстраиванию взаимоотношений с потребителями. Далее

был проведен онлайн-опрос потребителей. Однако перед ним было реализовано кабинетное исследование, в рамках которого проанализированы результаты востребованности у россиян юридических услуг с позиции критериев их выбора и частоты обращения.[1] Согласно частоте обращений к юристу за год была получена следующая информация (рисунок 67).

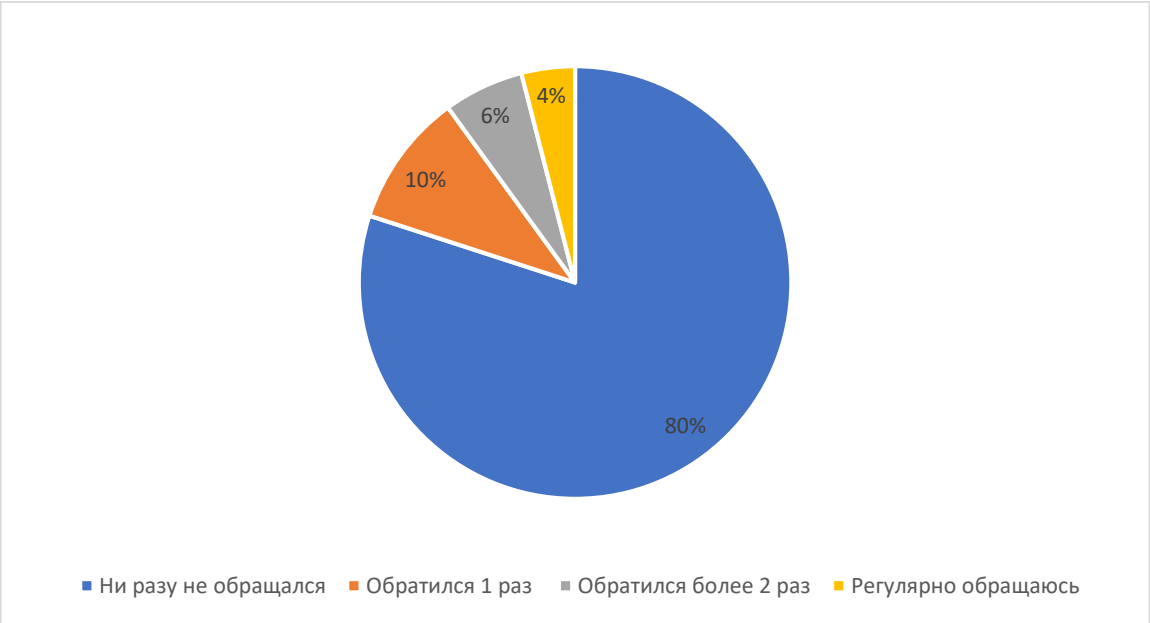


Рисунок 67 — Частота обращения россиян за юридическими услугами в течение года, %[2]

Согласно приведенным данным, получается, что только 20% россиян обращались в течение года за юридическими услугами, а делали это повторно 10%.

По поводу наиболее значимых критериев при выборе специалиста, который окажет юридические услуги, были получены следующие данные (рисунок 68).

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).
[2] Приведен на основании материалов источника: Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).

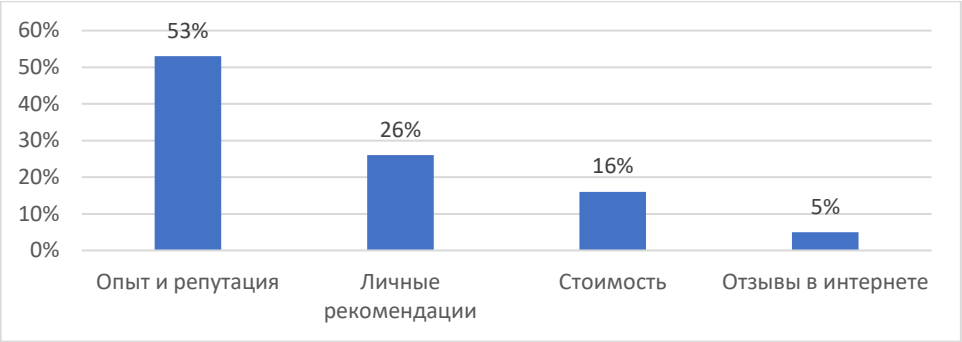


Рисунок 68 — Ответы потребителей относительно критериев выбора юриста, %[1]

Приоритетной можно считать оценку опыта и репутации, а также личные рекомендации тех, кому потребители доверяют.

В отношении источников поиска информации о юридических услугах / юристе были получены следующие данные (рисунок 69).

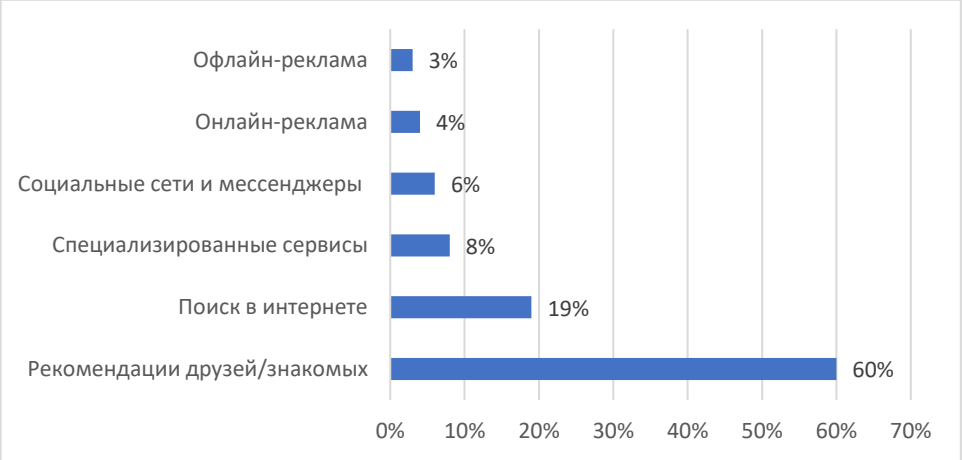


Рисунок 69 — Приоритетность источников поиска информации, %[2]

В части допустимости использования искусственного интеллекта в консультациях были получены следующие результаты (рисунок 70).

[1] Приведен на основании материалов источника: Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).
[2] Приведен на основании материалов источника: Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).

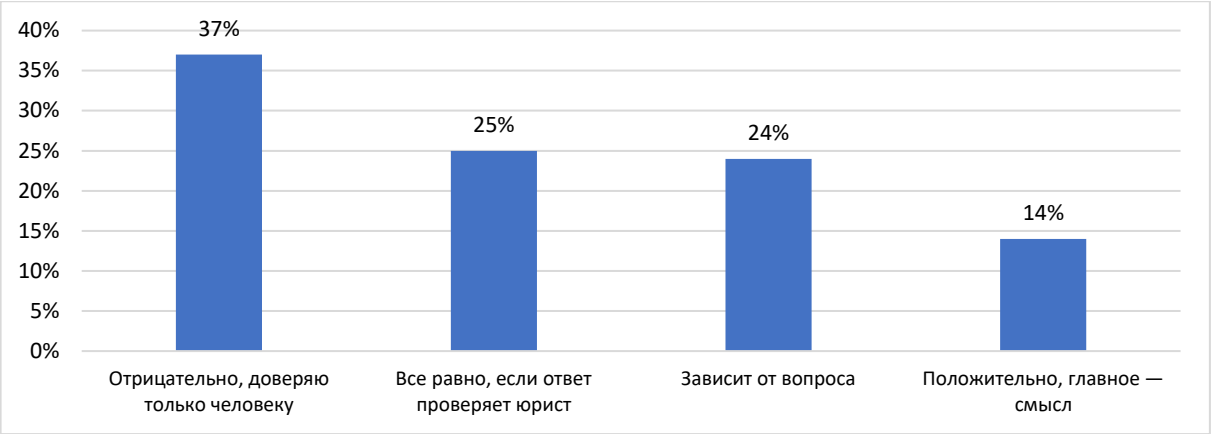


Рисунок 70 — Распределение ответов относительно приемлемости использования ИИ в консультациях, %[1]

Как видим, большее количество потребителей ориентированы на услуги со стороны специалиста и воспринимают ИИ скорее как вспомогательное решение для юриста.

При планировании проведения опроса с отмеченными поисковыми целями, а именно для уточнения значимости критериев, характеризующих юридические услуги, на базе приведенных выше данных был выбран временной интервал в два года в части срока обращения за услугами и были учтены ответы только тех, кто обращался за их получением, то есть имел соответствующий опыт за указанный интервал. В этом исследовательском контексте было проведено исследование в формате онлайн-опроса (таблица 16).

Таблица 16 — Описание опроса потребителей[2]

Параметр	Характеристика
Цель	Уточнение значимости для потребителей критериев, характеризующих юридические услуги
Метод	Анкетирование (с использованием структурированной анкеты — опросника)
Тип	Онлайн-опрос
Респонденты	Лица, имеющие опыт получения юридических услуг в последние 2 года
Количество опрошенных	150 человек

[1] Приведен на основании использования материалов источника: Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).
[2] Составлена автором.

В рамках опроса с помощью шкалы Лайкерта была уточнена значимость для потребителей критериев, характеризующих услуги в формате того, чего они ожидают от сервисов. Соответственно, обсуждались и оценивались следующие вопросы.

1. Вы получали юридический сервис:

– впервые (однократно);

– обращались за услугами не менее 2 раз за 2 года;

– регулярно пользуетесь юридическими услугами (не реже раза в полугодие).

2. Ваше обращение/контакт со стороной предоставления услуг был в формате: офлайн, онлайн, смешанном.

3. Если вы не в первый раз получали юридический сервис, то вы обращались:

– в фирму / к специалисту, где ранее получали услугу;

– в новую компанию, потому что туда ушел обсуживавший вас ранее специалист;

– в новую компанию из-за неудовлетворенности прошлым опытом;

– в новую компанию из-за лучших предлагаемых условий (цена);

– в новую компанию из-за лучших предлагаемых условий (дополнительные услуги).

4. Оцените, насколько для вас значим критерий доступности услуги (смешанный формат взаимодействия): оценка в диапазоне от 1 до 5.

5. Прокомментируйте, насколько вы согласны с утверждением, что деловой имидж юридической компании / специалиста критически значим для потребителя: абсолютно согласен; согласен; не уверен; не согласен; полностью не согласен.

6. Оцените, насколько для вас значимо чувство уверенности, что специалист полностью понимает ваш запрос, собрал необходимые сведения и на их основе может оказать качественную и персонализированную услугу: оценка в диапазоне от 1 до 5.

7. Дайте оценку, насколько для вас значимы надежность (восприятие качества) и безопасность (например, отсутствие утечки клиентских данных): оценка в диапазоне от 1 до 5.

8. Поясните, насколько для вас значим профессионализм персонала (подтвержденный квалификационный уровень, опыт): оценка в диапазоне от 1 до 5.

9. «Мягкие» навыки, такие как тактичность, умение коммуницировать, считывать запросы, подстраиваться под эмоциональный фон потребителей, для вас: критически значимы; значимы; не определились; не значимы; совсем не значимы.

10. Поясните, насколько для вас важна скорость оказания юридической услуги, реагирования на ваши запросы: оценка в диапазоне от 1 до 5.

11. Оцените, насколько для вас значимы, оказывают влияние на ваш выбор физические доказательства (осязаемые факторы), такие как внешний вид персонала, офиса, сертификаты, присутствие в профессиональных рейтингах: оценка в диапазоне от 1 до 5.

Согласно полученным данным, после их обработки получилось, что регулярно пользовались юридическими сервисами около 12% опрошенных (рисунок 71).

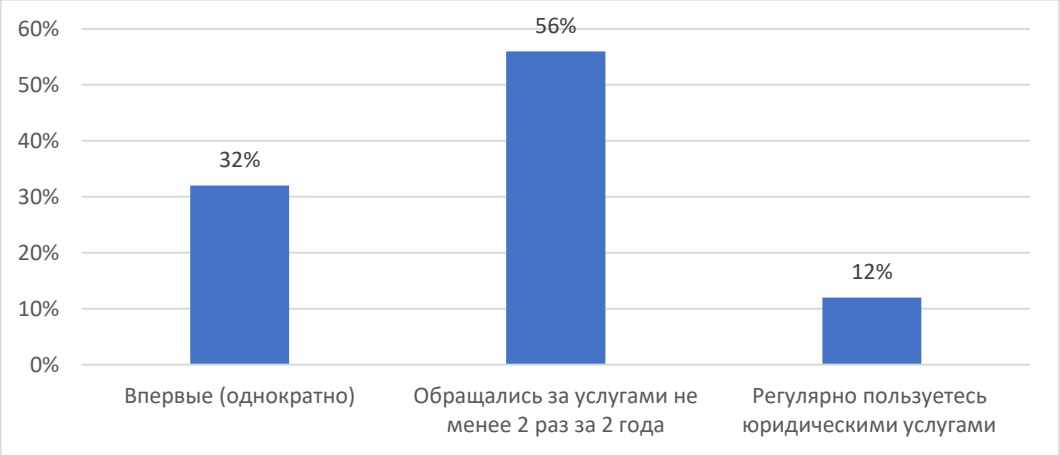
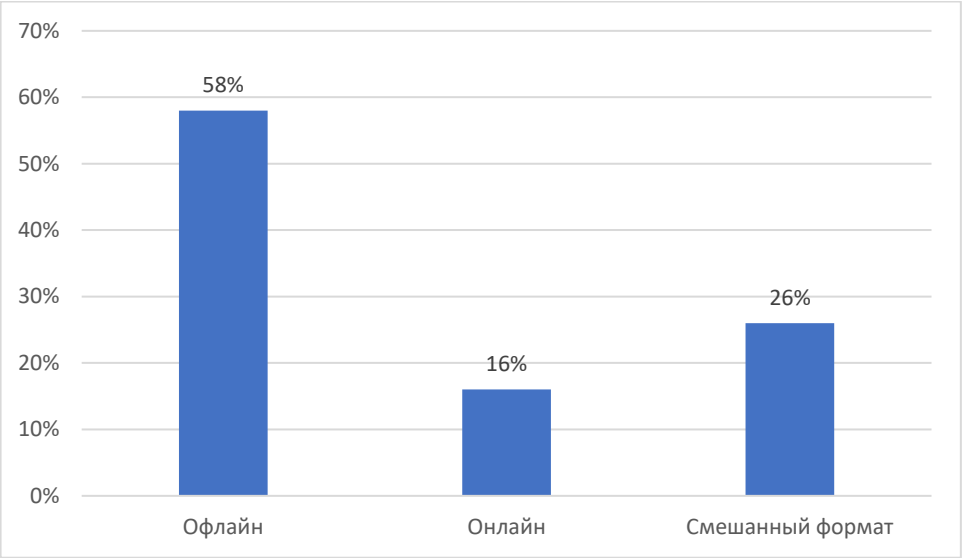


Рисунок 71 — Распределение ответов респондентов относительно частоты (опыта потребления) юридических услуг, %[1]

Как видим, тех, кто на данный момент обратился за юридическими услугами однократно, — 32%. Повторно обращавшихся, то есть не менее двух раз за 2 года, — 56%.

[1] Составлен автором по результатам исследования.

Критерий доступности получения услуг преимущественно трактовался исходя из формата, то есть онлайн, офлайн и смешанного варианта (рисунок 72).



Рисунков 72 — Распределение ответов респондентов по поводу опыта взаимодействия в онлайн, офлайн и смешанном форматах, %[1]

Получается, что из имеющегося опыта клиенты получали юридические услуги (в подавляющем большинстве) в офлайн-формате. Однако 26% указали на смешанный (комбинированный) вариант взаимодействия, и только 16% отметили, что взаимодействовали исключительно онлайн.

Полагаем, связано данное обстоятельство со сложностью самих услуг, необходимостью личного контакта со специалистом для уверенности в выборе и учете запросов, если это не стандартизированный запрос.

В вопросе выстраивания взаимоотношений большое значение имеет то, совершают ли индивиды повторные покупки, ориентированы ли они на такие решения. Причины смены компании — поставщика услуг приведены на рисунке 73.

[1] Приведен автором по результатам исследования.

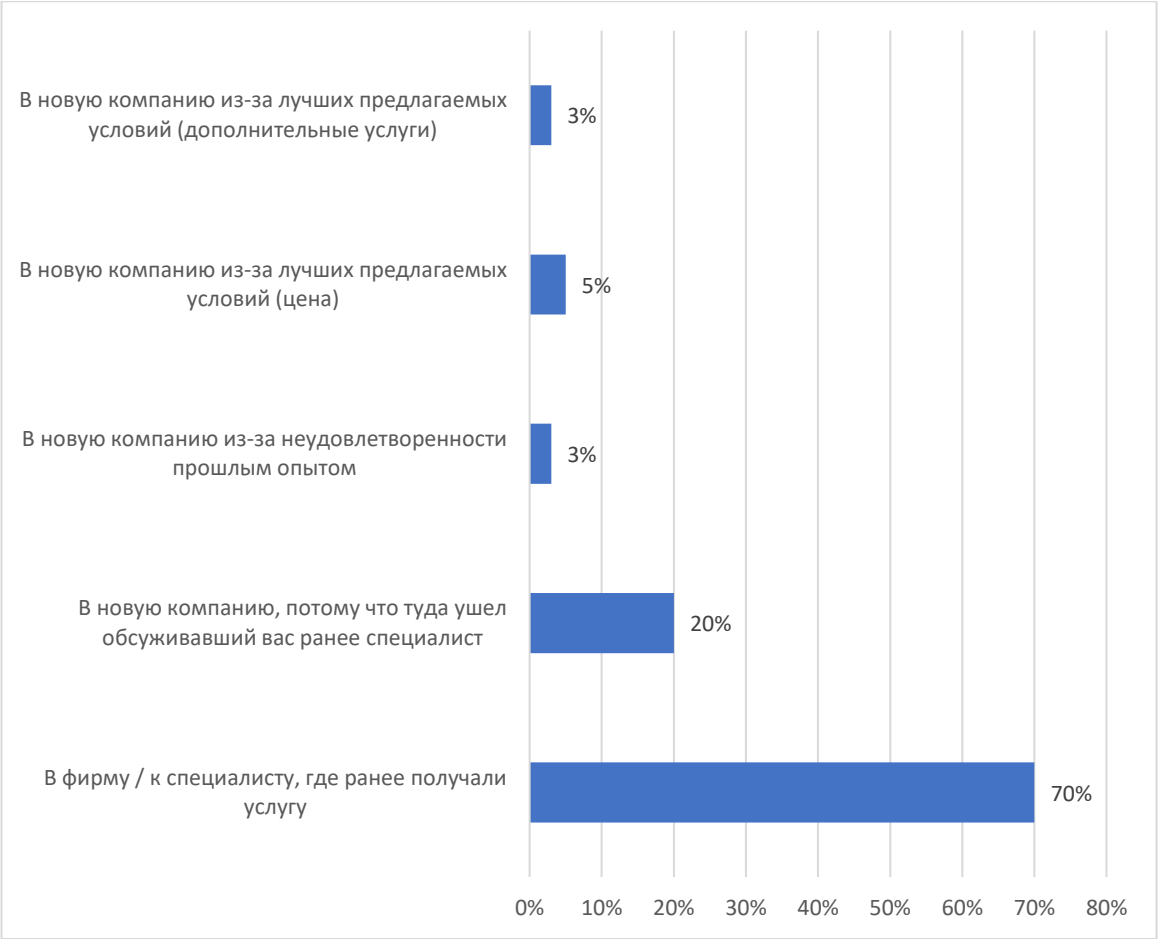


Рисунок 73 — Распределение ответов респондентов относительно смены / не смены места получения юридических услуг, %[1]

Как видно, большинство потребителей (в 70% случаев) желает пользоваться услугами уже известных им, проверенных юридических фирм. Переход к другому поставщику услуг в большинстве случаев (20%) сопряжен с тем обстоятельством, что специалист, оказывавший юридическую услугу, ушел в другую компанию и клиент следует за ним. Остальные причины, такие как, например, более выгодная цена и дополнительные услуги, в случае отсутствия опыта взаимодействия не являются обладающими высокой привлекательностью.

Относительно оценки значимости критерия доступности услуг были получены следующие результаты (рисунок 74).

[1] Приведен автором по результатам исследования.

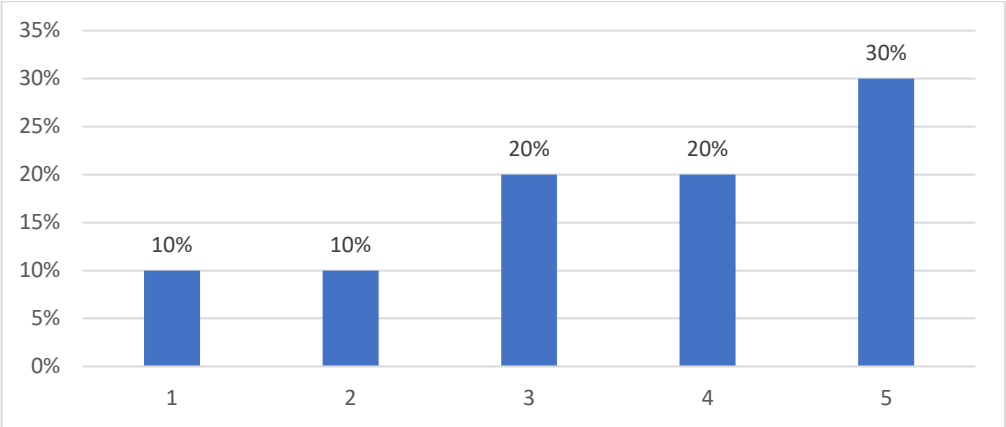


Рисунок 74 — Распределение ответов респондентов о значимости для них критерия доступности услуг (возможность использования широкого спектра точек контакта), %[1]

Получается, что для половины опрошенных данный критерий исключительно важен и просто важен, остальные дают более сдержанные оценки, а, например, суммарно 20% указали, что это не является особым приоритетом.

Имидж сотрудников большинство опрошенных оценили как значимый (рисунок 75).

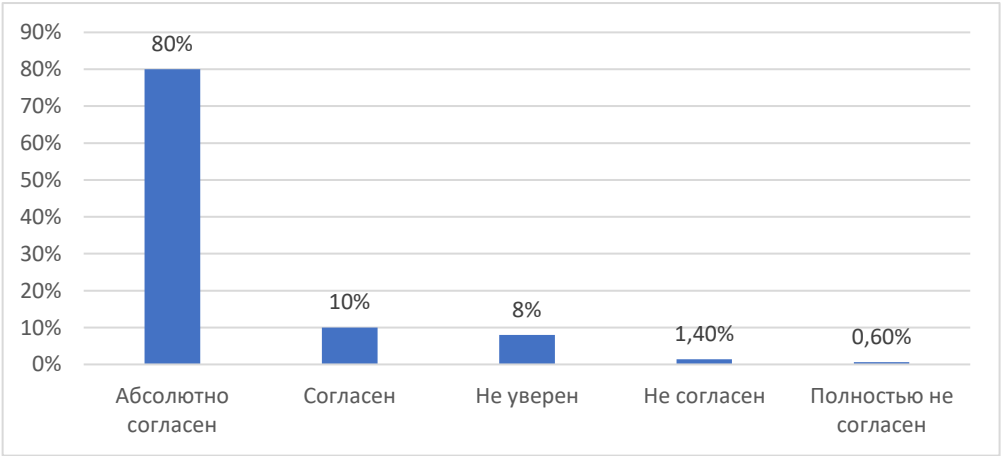


Рисунок 75 — Распределение ответов респондентов относительно согласия с утверждением о значимости делового имиджа для сотрудников юридической фирмы, %[2]

[1] Приведен автором по результатам исследования.
[2] Приведен автором по результатам исследования.

80% считают имидж чрезвычайно значимым, еще 10% положительно оценивают его значение. По сути, не задумывались от этом 7%, а тех, кто считает этот критерий неважным, критически мало.

Обладание сотрудниками подробных знаний о клиенте и его запросах для индивидуализации обслуживания как крайне важное оценивают 78% опрошенных (рисунок 76).

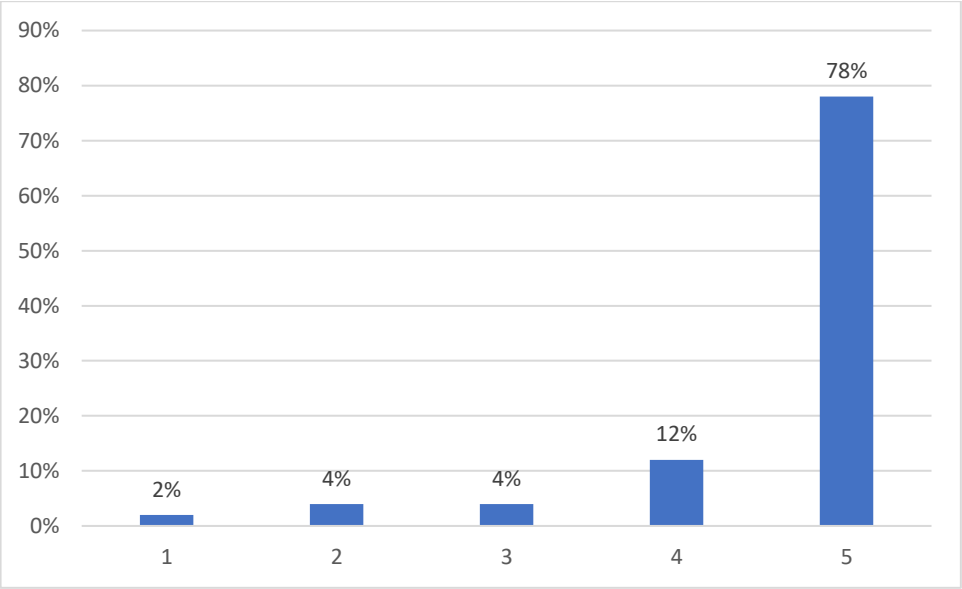


Рисунок 76 — Распределение ответов респондентов относительно обладания ими дополнительных знаний о клиенте для оказания ему персонализированной услуги, %[1]

Еще 12% убеждены, что это важно, 4% не определились по этому поводу, а оставшиеся респонденты, по нашему мнению, относятся к тем, кто потреблял стандартизированные услуг и поэтому полагает, что дополнительных знаний в этом случае не требуется.

Критерий безопасности (в данном случае того, что данные не попадут третьим лицам) достаточно значим для всех, пусть и в разной степени проявления (рисунок 77). Как видно, 90% считает эту характеристику критически важной, к просто важной ее относит 8%, а 2%, по сути, об этом не задумывались.

[1] Приведен автором по результатам исследования.

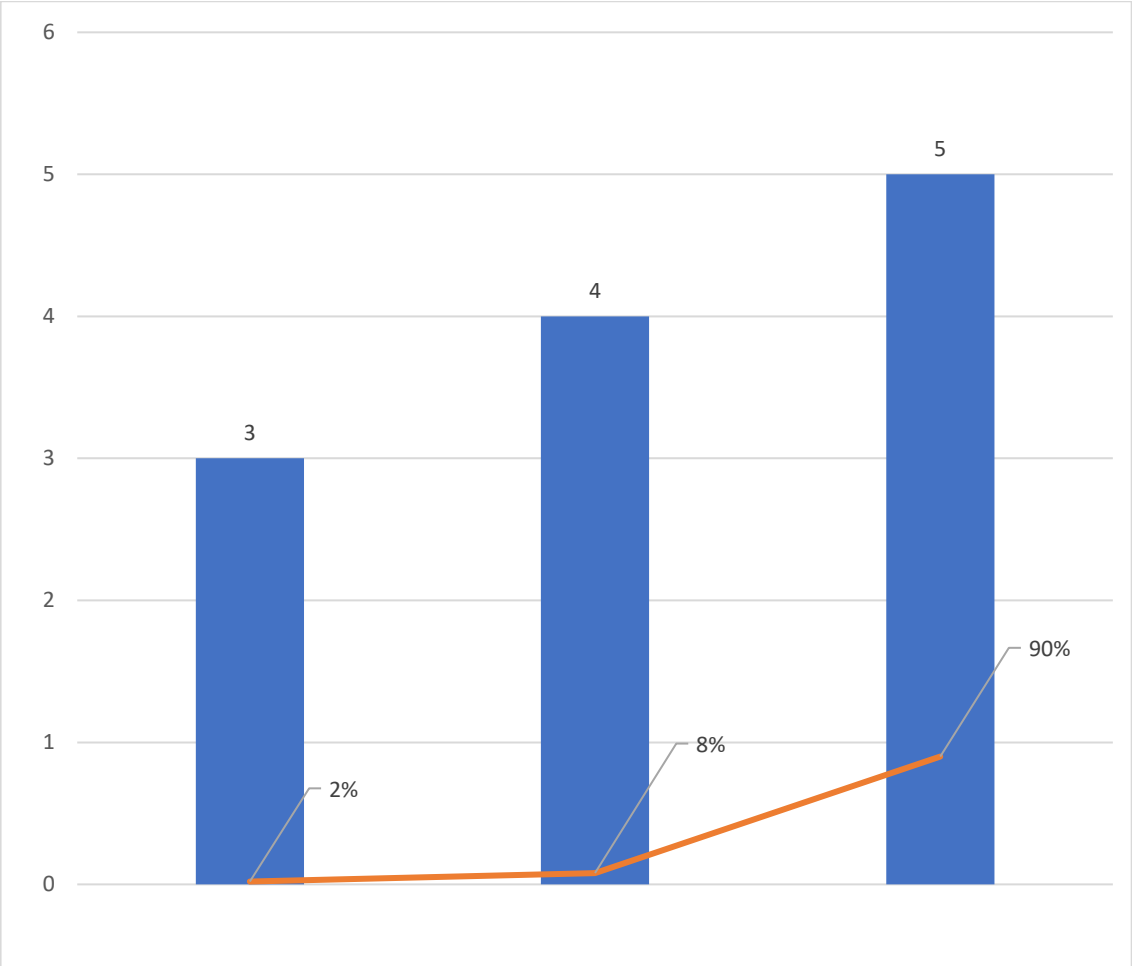


Рисунок 77 — Распределение ответов респондентов относительно значения для них безопасности получаемой услуги / процесса получения услуги, %[1]

Критерий профессионализма сотрудников (подтвержденный опытом и квалификацией) также оценивается потребителями в качестве значимого (рисунок 78).

В 84% случаев данный критерий идентифицируется как критически значимый, еще в 12% рассматривается как имеющий существенное значение. А 4% фактически не задумывались о нем, видимо, считая его автоматически присутствующим.

«Мягкие» навыки тоже рассматриваются как приоритет, но не так явно (рисунок 79).

[1] Приведен автором по результатам исследования.

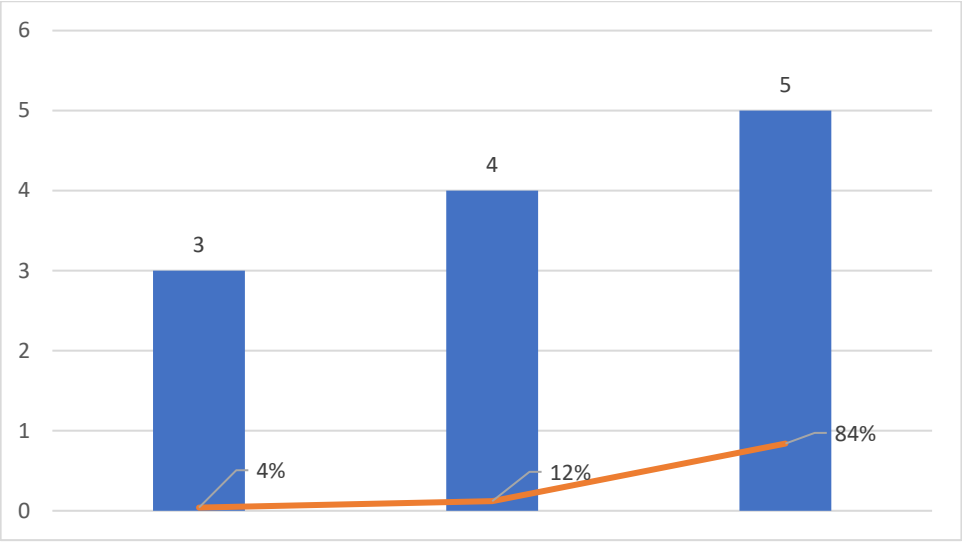


Рисунок 78 — Распределение ответов респондентов относительно значения для них у специалистов, оказывающих услуги, подтвержденного высокого профессионального уровня, %[1]

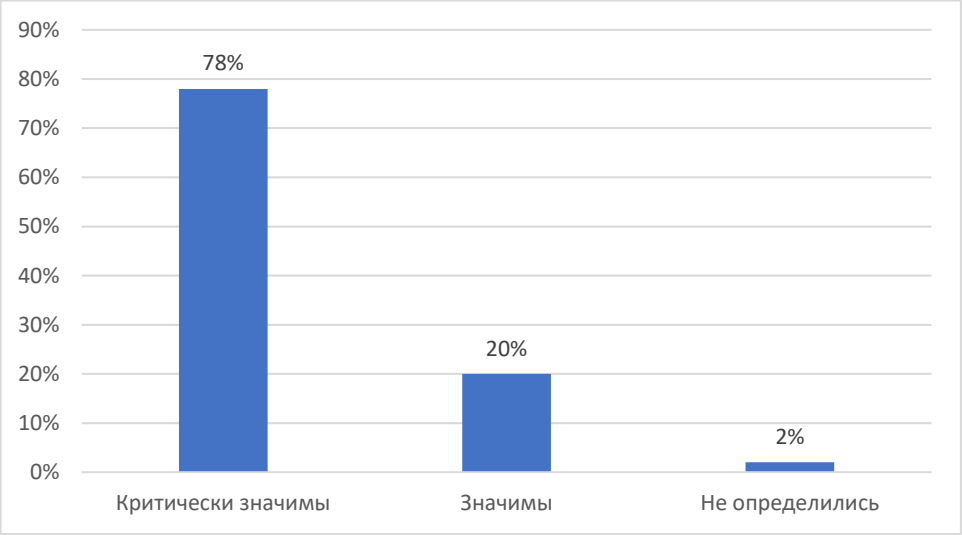


Рисунок 79 — Распределение ответов респондентов относительно значения для них у специалистов, оказывающих услуги, «мягких» навыков взаимодействия, %[2]

В качестве критически значимых для работников, оказывающих юридические услуги, «мягкие» навыки оценивают 78% опрошенных, тогда как просто значимыми их считают 20% респондентов, и только 2% не смогли дать на этот счет внятного ответа.

[1] Приведен автором по результатам исследования.
[2] Составлен автором по результатам исследования.

Критерий скорости оказания услуги значим для многих, но не для всех (рисунок 80).

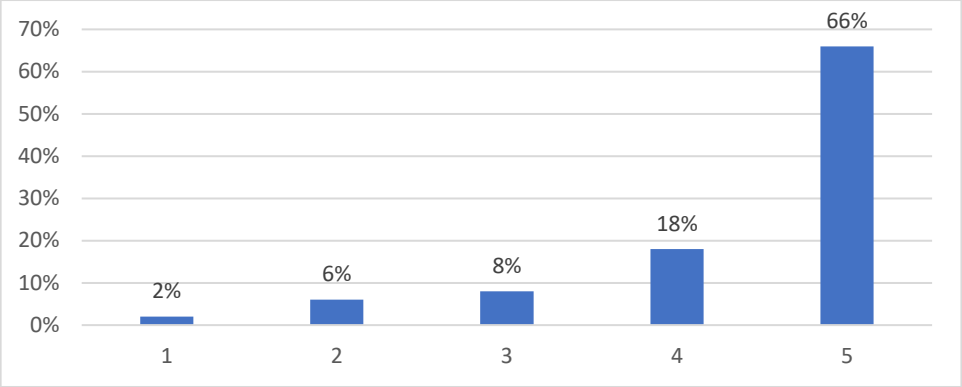


Рисунок 80 — Распределение ответов респондентов относительно значения для них скорости оказания услуг, %[1]

66% считают скорость значимым критерием, 18% — имеющим значение, 8% не уверены в этом, и остальные идентифицируют этот критерий в качестве малозначительного. На наш взгляд, это объясняется тем, что для юридических услуг скорость не всегда имеет приоритетное значение, а доминирует проработанность решений.

Интерпретация оценки значимости для потребителей физических доказательств приведена на рисунке 81.

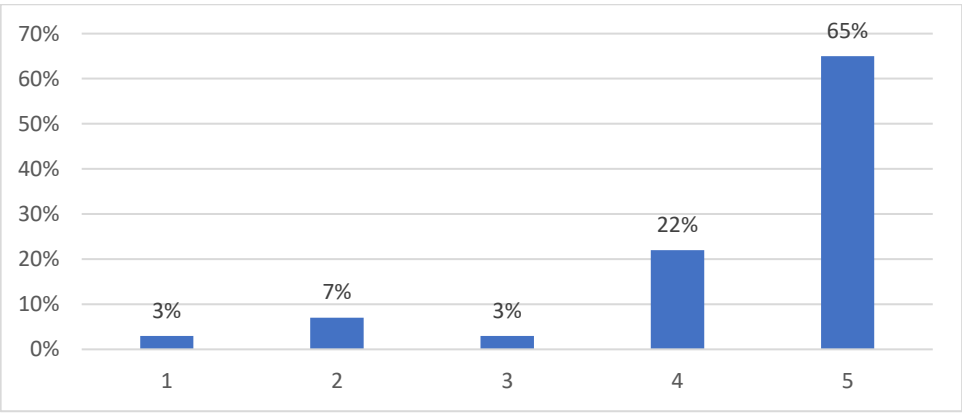


Рисунок 81 — Распределение ответов респондентов относительно того, насколько на их выбор влияют физические доказательства (осязаемые факторы), %[2]

[1] Составлен автором по результатам исследования.
[2] Приведен автором по результатам исследования.

Получается, что для 65% осязаемые факторы имеют решающее значение, для 22% они просто важны, 3% не определились, а оставшиеся 10%, давшие им низкую оценку, как мы предполагаем, делают ставку в чистом виде на профессионализм.

Соответственно, в таком ключе целесообразно проиллюстрировать, какие из критериев, по мнению опрошенных потребителей, имеют приоритет. Как видно, в условный топ-3, по результатам проведенного исследования, можно отнести критерии безопасности, высокого профессионального уровня, делового имиджа специалистов (рисунок 82).

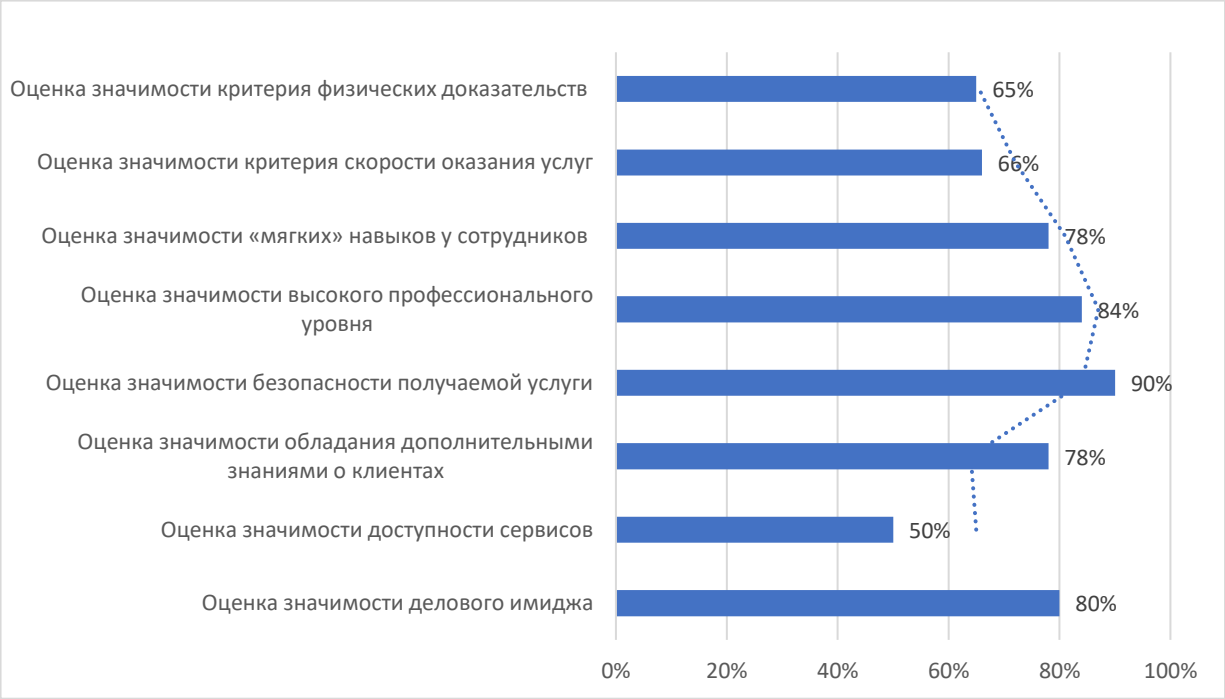


Рисунок 82 — Визуализация приоритетных (с точки зрения оценки потребителей) критериев для юридических сервисов, %[1]

Учитывая полученные данные, можно предложить следующую визуализацию процесса восприятия качества юридического сервиса потребителем (рисунок 83).

[1] Составлен автором по результатам исследования.

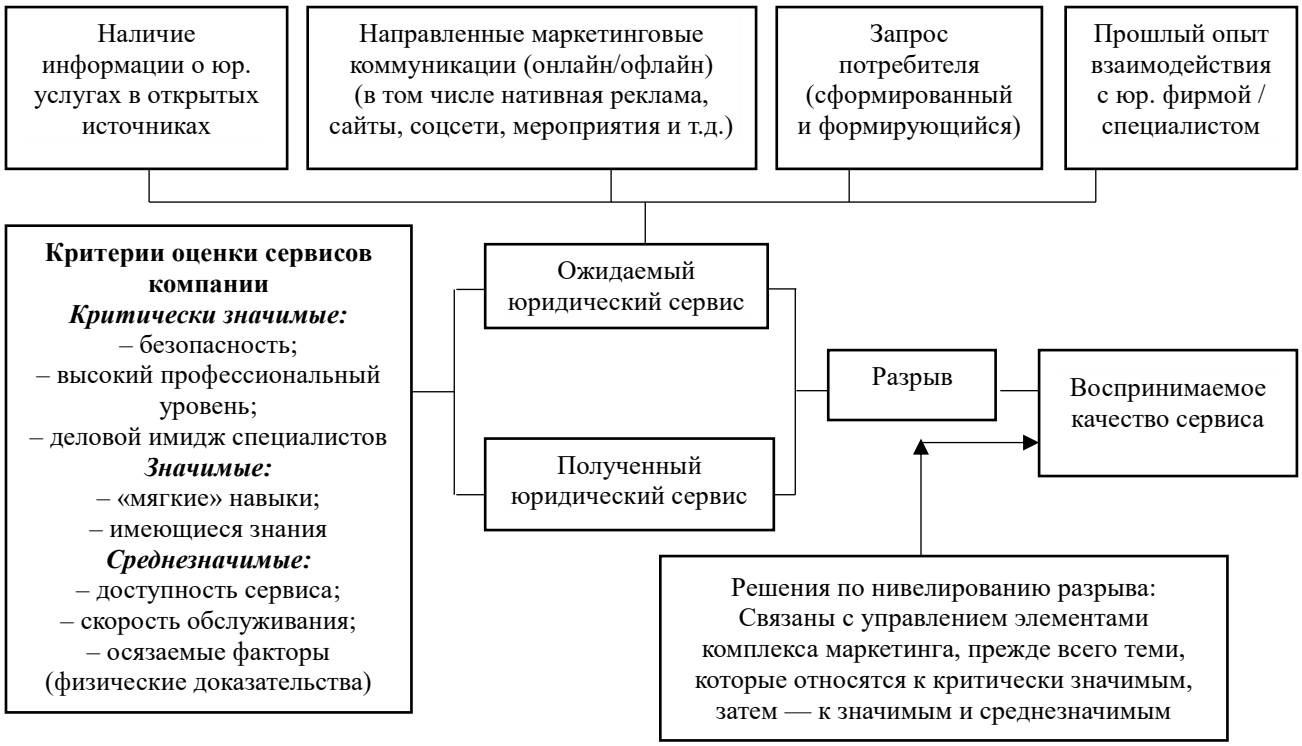


Рисунок 83 — Схематичное отражение восприятия юридического сервиса потребителем[1]

Поясним, что разрыв между ожиданием и реальностью у потребителей наступает практически всегда. Однако использование решений из арсенала функциональных маркетинговых стратегий, а именно по элементам комплекса маркетинга, в особенности в их взаимосвязи с критериями значимости услуги (критическими, значимыми и среднезначимыми), позволяет нивелировать разрыв и повысить воспринимаемое качество. Следует подчеркнуть, что проведенное исследование позволяет уточнить, что можно выделить разные сегменты потребителей юридических сервисов, связанные с оценкой тех или иных критериев предлагаемой услуги (рисунок 84).

Полагаем, что могут быть выделены, помимо «холодных клиентов», которые только осознают, что данный сервис им нужен, «вовлеченных клиентов», которые ориентируются на анализ присутствующей о фирмах и сервисах информации, и «выбирающих», которые выбрали и определились, тех, кто «позитивно настроен к

[1] Построен автором по материалам исследования.

компании» — дает высокие оценки критериям сервиса, готовы к повторным обращениям.

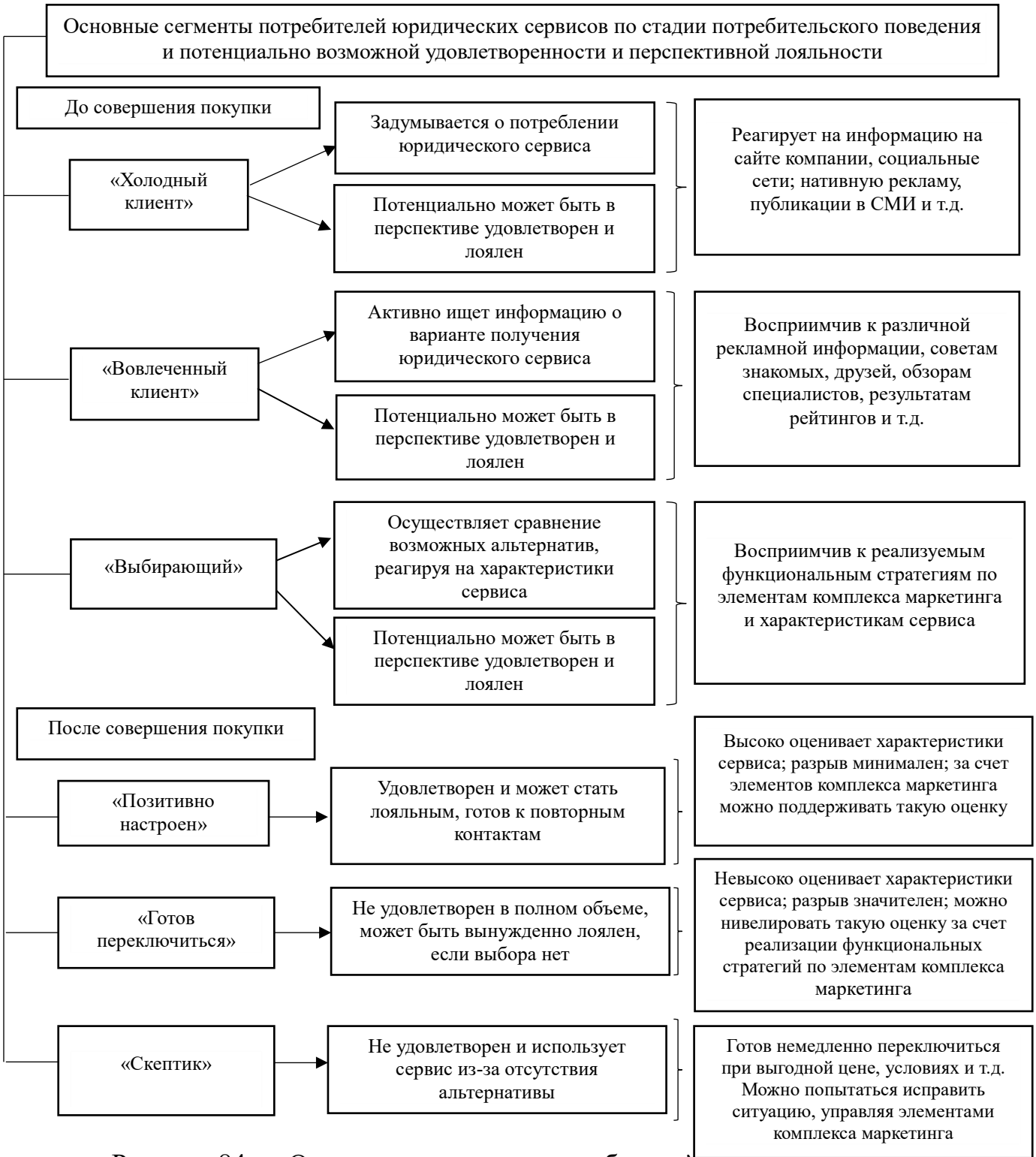


Рисунок 84 — Основные сегменты потребителей юридических сервисов по стадии потребительского поведения и потенциально возможной удовлетворенности и перспективной лояльности[1]

[1] Построен автором по результатам исследования.

Выделяются и те, кто «готов переключаться на лучшие предложения» (не ориентированы на определенную компанию и специалиста и готовы к поиску и новому выбору) (те, кто дал исследуемым критериям средние оценки), и «скептики», то есть те, кто дал исследуемым критериям минимальные оценки и демонстрирует удовлетворенность, которая могла бы перерасти в лояльность.

Резюмируя, отметим, что в работе с потребителями юридических сервисов значимо понимать, на каком из этапов сотрудничества с компанией они находятся, есть ли возможность коррекции их выбора и убеждения в продолжении сотрудничества с компанией за счет варьирования инструментов комплекса маркетинга. Поскольку крупные и средние фирмы, как ранее уточнялось, ориентированы на выработку стратегических маркетинговых решений, а малые и индивидуальные специалисты довлеют к операционным решениям и ситуативной логике поведения, это ставит вопрос о соотнесении маркетинга отношений (отношенческого подхода) и транзакционного подхода в прикладном аспекте применительно к оказанию юридических услуг.

3.3 Соотношение отношенческого и транзакционного подхода построения взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов

Исходя из представленной ранее аргументации, получается, что крупные юридические компании, имеющие ресурсные возможности, могут профилизироваться, привлекать необходимых сотрудников, обучать персонал по востребованным сейчас и на перспективу направлениям. Они довлеют к принятию стратегически ориентированных решений, опирающихся на анализ рыночной ситуации, собственных возможностей, прогнозы рынка, реализуют подходы по сегментации целевой аудитории (в том числе выделению микросегментов), нацелены на построение взаимоотношений с потребителями.

Средние по масштабу деятельности и выручке компании тоже реализуют стратегически ориентированные маркетинговые решения, но, наряду с этим, больше склонны работать по обстоятельствам в формате операционных шагов.

Тогда как, например, малые фирмы и индивидуальные специалисты в большей степени склонны к ситуативным практикам. Тем более что их потребители далеко не всегда осуществляют потребление услуг на регулярной основе, а, скорее, по запросу, что определяет принципиальную невозможность в полном объеме выстраивать контакты с ними с опорой на идейное содержание маркетинга взаимоотношений, то есть на отношенческий подход, что отчасти вызывает интерес к транзакционному маркетингу, но в новых условиях.

Отмеченное в смысловом контексте отсылает нас к анализируемому ранее маркетингу взаимоотношений, а также входящему в него в качестве значимого элемента потребительскому опыту, который, в принципе, влияет на возможность построения взаимоотношений и критически значим в сфере услуг. Применительно к потребительскому опыту в направлении его развития в рамках маркетинга взаимоотношений принято выделять достаточно подробную периодизацию (таблица 17).

Важно подчеркнуть, что, положительно оценивая пройденный эволюционный путь, в настоящее время мы в теории и практике сталкиваемся с современным этапом, который соотносит формирование потребительского опыта (в рамках современной отношенческой парадигмы) как результата перманентного процесса, в котором участвуют стороны спроса и предложения, являющиеся партнерами в рамках потребительской экосистемы.

Традиционно отмечают, что «потребительский опыт складывается исходя из осуществляемого компанией/брендом/продуктом (товаром, сервисом) взаимодействия с потребителем (однократного или повторяющегося), а также тех активностей, которые потребитель совершает на разных этапах принятия решения о покупке и его рациональных и эмоциональных реакциях»[1].

[1] Комогорцева А.В. Потребительский опыт: содержание и структура // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 1 (41). С. 100-107.

Таблица 17 — Периодизация в развитии потребительского опыта в качестве составного элемента маркетинга взаимоотношений[1]

Наименование этапа	Период	Характеристика	Основные представители
Сепарированный процесс формирования опыта	1960–1970 гг.	Потребительский опыт и связанный с ним процесс принятия решения о покупке трактуются в качестве самостоятельного процесса	Котлер Ф., Келлер К., Ховард Д., Шет Дж.
Оценки на основе удовлетворенности и лояльности	1970–1980 гг.	Попытки взаимоувязать удовлетворенность и лояльность и проследить их роль в формировании потребительского опыта	Холбрук М., Хиршман Э.
Построение карты клиентского пути	1980–1990 гг.	Акцент смещается на поиск точек контакта с потребителем и рост качества обслуживания за счет работы над качеством взаимодействия по всей карте клиентского пути	Парасураман А., Зейтамль В., Берри Л.
Драйвер развития маркетинга взаимоотношений	1990–2000 гг.	Внимание фокусируется на получении обратной связи от клиентов, чтобы совершенствовать взаимоотношения с ними	Пайн Б., Гилмор Дж.
Основа управления маркетингом взаимоотношений	2000–2003 гг.	Исследуются элементы, формирующие потребительский опыт, их взаимосвязи, и на этой основе осуществляется управление взаимоотношениями	Пайн Б., Берри Л., Хош С.
Управление клиентом (поведением) через клиентоориентированность	2003–2010 гг.	Изначальная ориентация на клиента, осуществление решений по направленному проектированию клиентского опыта и развитие кастомизации	Прахалад К., Рамасвами В., Шмитт Б.
Потребитель — партнер и креатор опыта	2010 г. — настоящее время	Акцент на взаимодействии с потребителями, их рассмотрение как полноценных партнеров	Верхоеф П., Лемон К., Юлдашева О., Ведел Е., Лунева Е., Ким Х., Комогорцева А., Романова И., Никишкин В., Самарина Т.
Потребитель — полноценный участник экосистемы взаимодействия	2020 г. — настоящее время	Построение потребительских экосистем и перманентное взаимодействие с ними в конструировании потребительского опыта	

[1] Дополнена автором на основании материалов источников: Алешина И.В. Поведение потребителей: учеб. пособие. М.: ФАИР-Пресс, 2006. 525 с.; Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 15-е изд. СПб.: Питер, 2018. 848 с.; Лунева Ю.А., Катунина Н.В., Реброва Н.П. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге // Московский экономический журнал. 2020. № 4. С. 58; Berry L., Carbone L., Haeckel S. Managing the Total Customer Experience Managing the Total Customer Experience // MIT Sloan Management Review. 2002. № 43. P. 114-137; Юлдашева О.У., Фокина О.В. и др. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2017. № 4 (24). С. 46-54; Holbrook M.B., Hirschman E.C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun // Journal of Consumer Research. 1982. № 9. P. 132-140; Howard J.A., Sheth J.N. The Theory of Buyer Behavior / John Wiley. New York, 1969. P. 12-15; Kim H. Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience // Fashion and Textiles. 2014. Vol. 1. Article № 15. URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s40691-014-0015-4 (дата обращения: 02.02.2026); Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. № 80. P. 69-96; Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. 1988. № 64. P. 12-40; Pine II B.J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. 1998. P. 97-105; Prahalad C.K., Ramaswamy V. The Co-Creation Connection // Strategy and Business. 2002. № 27. P. 50-61; Никишкин В.В., Самарина Т.Н. Формирование экосистемы в розничной торговле: практика и перспективы (маркетинговые аспекты) // Инновации и инвестиции. 2022. № 9. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistemy-v-roznichnoy-torgovle-praktika-i-perspektivy-marketingovye-aspekty (дата обращения: 05.02.2026); Комогорцева А.В., Романова И.М. Оценка влияния потребительского опыта на лояльность студентов к российскому вузу // Вестник академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 598-607.

Однако сам по себе формирующийся потребительский опыт, чрезвычайно значимый при выборе услуг, что в том числе было подтверждено данным исследованием в формате опроса потребителей[1], не всегда ведет к повторным покупкам, прямым взаимодействиям. Например, на рынке оказания/получения юридических услуг для населения, согласно представленным в открытой печати данным, получается, что регулярно обращаются за юридическими услугами только около 4% граждан в возрасте от 18 до 55 лет, тогда как 80%, например, в течение года вообще не испытывали такой потребности и не обращались к подобным сервисам.[2]

Применительно к B2B-рынку, где потребителями юридических сервисов часто выступают компании, как правило, изначально развивается партнерское взаимодействие, и транзакционный маркетинг практически не проявляет себя (даже в кризисных условиях, когда стратегии сложно реализовать и приходится гибко пересматривать стратегические маркетинговые решения). Тогда как при работе с индивидуальными потребителями на рынке B2C не всегда попытки выстраивать взаимоотношения приводят к результату повторных покупок, или они существенно отсрочены по времени, и в такой ситуации транзакционный маркетинг (без негативной коннотации и в рамках современного наполнения и восприятия) может тоже представлять интерес.

Если сгруппировать основные характеристики потребителей на B2C-, B2B-сегментах, то можно продемонстрировать следующее (таблица 18): в работе с B2B-сегментом изначально целесообразны решения в рамках маркетинга отношений, тогда как применительно к B2C-сегменту это не так однозначно. Например, не все потребители (даже будучи удовлетворены обслуживанием) будут повторно обращаться к определенному юристу / юридической фирме, поскольку сам запрос на подобные сервисы у них может быть не регулярным, а под возникшую ситуацию. В таком случае удовлетворенные потребители могут быть вовлечены в продвижение

[1] Опрос показал, что около 70% респондентов — потребителей юридических услуг обращаются повторно в ту же компанию, тогда как из 30% поменявших поставщика услуг 20% это сделали из-за того, что в новую фирму ушел сотрудник, который оказывал услугу.

[2] Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование СберПраво и Rambler. URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026).

фирмы, юриста, сервиса в формате сарафанного радио, но сами не совершать повторных покупок или делать это в отсроченной перспективе.

Таблица 18 — Основные характеристики потребителей на B2C– и B2B-рынках применительно к потреблению юридических сервисов[1]

Потребители юридических сервисов на B2C-рынке	Потребители юридических сервисов на B2B-рынке
Не обладают специальными знаниями и не всегда могут сформулировать запрос	Обладают специальными знаниями, позволяющими планировать запрос на услуги
Испытывают сложности в самостоятельном выборе объема и наполнения услуг; нуждаются в консультации	Могут сформулировать клиентский запрос и определиться с набором необходимых услуг
Демонстрируют простой процесс принятия решения о покупке	Склонны к усложненному процессу принятия решения о покупке
Могут не иметь опыта потребления юридических услуг / иметь опыт в далеком прошлом, искажающий восприятие из-за изменившихся условий и норм	Имеют опыт потребления подобных сервисов
Изначально могут быть не ориентированы на долгосрочные взаимоотношения (если нет потребности)	Изначально ориентированы (в случае положительного опыта) на долгосрочное взаимодействие
Учитывают мнения инфлюенсеров, ориентируются на рекламу, информацию из СМИ	Учитывают экспертные мнения представителей профессионального сообщества и рейтинговые позиции компании

Как было упомянуто, если не рассматривать транзакционный маркетинг в рамках негативной коннотации, а в формате однократных контактов, связанных с отсутствием запроса на регулярное потребление юридических сервисов, то целесообразно рассмотреть характеристики транзакционного и отношенческого подхода применительно к юридическим услугам (таблица 19).

В указанном ключе можно отметить: согласно решению по структуризации потребительской аудитории на базе лестницы клиентов и сопоставления ее с основными сегментами потребителей юридических услуг, в особенности в сегменте B2C, получается, что не со всеми отношенческий подход в чистом виде является оправданным.

Как известно, лестница клиентов выглядит следующим образом (рисунок 85).

[1] Приведена на основании материалов исследования.

Таблица 19 — Основные характеристики транзакционного и отношенческого подходов в маркетинге применительно к юридическим сервисам[1]

Транзакционный подход в маркетинге	Отношенческий подход в маркетинге
Ориентирован на транзакционный маркетинг в компании — однократные контакты с потребителями (однократное потребление юридических услуг)	Ориентирован на отношенческий маркетинг в компании — изначально акцент сделан на регулярном потреблении юридических услуг
Бизнес ориентирован на разовые покупки сервисов потребителями	Бизнес ориентирован на удержание потребителей юридических услуг
Контакты с потребителями дискретны, часто по причине самих потребителей, редко проявляющих запрос на юридические сервисы	Контакты с потребителями носят перманентный характер, и бизнес нацелен на построение программы лояльности
Фокусировка усилий в коммуникациях на характеристиках юридических услуг	Фокусировка усилий в коммуникациях на росте потребительской ценности (особое отношение к потребителю)
Краткосрочность взаимодействия	Долгосрочность взаимодействия
Постпокупательский сервис ограничен, и бизнес не делает на нем акцента, поскольку оказание юридической услуги часто дискретно и не предполагает пролонгации	Постпокупательский сервис развит, и на нем бизнесом делается акцент, поскольку юридические сервисы, такие как, например, представительство в различных структурах, могут реализовываться пролонгированно
Качество услуги доминирует как фактор привлекательности	Со стороны компании особое значение имеет не только качество самой юридической услуги, но и выстраиваемые отношения (готовность гибко реагировать на запросы, учитывать специфические потребности и т.д.)



Рисунок 85 — Визуализация лестницы лояльных клиентов[2]

[1] Приведена автором по результатам исследования.
[2] Приведен на основании материалов источника: Hofmeyr J., Rice B. Commitment-Led Marketing // John Wiley and Sons. 2000. P. 85, 22.

В данном контексте очевидно, что постоянный клиент продолжает сравнивать варианты и выбирать с точки зрения рациональных мотивов лучший, тогда как с этапа приверженности большее значение имеют асоциальные аспекты связи с брендом, на основании которых выбор индивида предопределен и он практически не реагирует на стимулы со стороны конкурирующих предложений. Далее на этапе адвоката потребитель активно участвует в продвижении продукта, советуя его окружающим.

Применительно к юридическим услугам, поскольку был отмечен тот факт, что регулярность их приобретения населением невысока в сопоставлении с другими услугами или выбором товаров, может проявляться ситуация, в которой потребитель удовлетворен или скорее удовлетворен, но не будет в обозримой перспективе вновь обращаться за данной услугой, поскольку не испытывает в ней потребности. Вместе с тем он может стать (без частых повторных обращений) приверженцем и даже адвокатом, то есть его коммуникационный ресурсный потенциал в этом смысле следует использовать. Связь указанной лестницы с сегментами потребителей юридических сервисов может быть представлена следующим образом (рисунок 86).

В рамках приведенных аргументов считаем обоснованным рассматривать применительно к оказанию юридических услуг (в особенности в сегменте B2C) вариант, сочетающий отношенческий и транзакционный подход (рисунок 87).

Ранее в теоретической главе были рассмотрены характеристики ряда маркетинговых моделей, нацеленных на выстраивание взаимоотношений с потребителями в целом и с ориентацией на долгосрочную перспективу. И здесь целесообразно напомнить, что, как справедливо отмечают специалисты, в традиционном (транзакционном) маркетинге основа — это привлечение новых клиентов, а в маркетинге отношений привлечение трактуется как промежуточный этап, поскольку тех, кого привлекли, надо удерживать (получается, здесь необходимы и привлечение, и удержание)[1].

[1] Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 55-68.

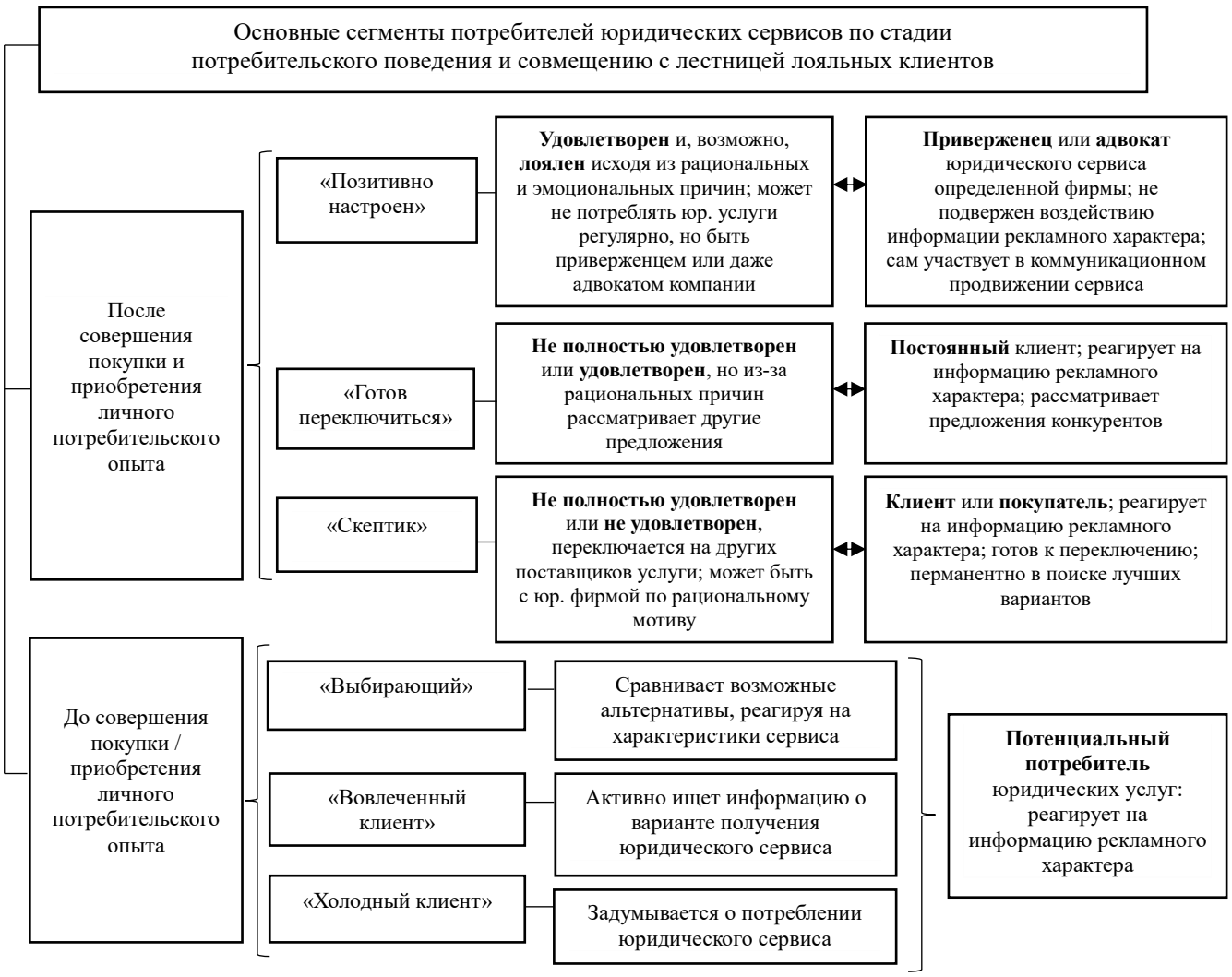


Рисунок 86 — Основные сегменты потребителей юридических сервисов по стадии потребительского поведения и совмещению с лестницей лояльных клиентов[1]

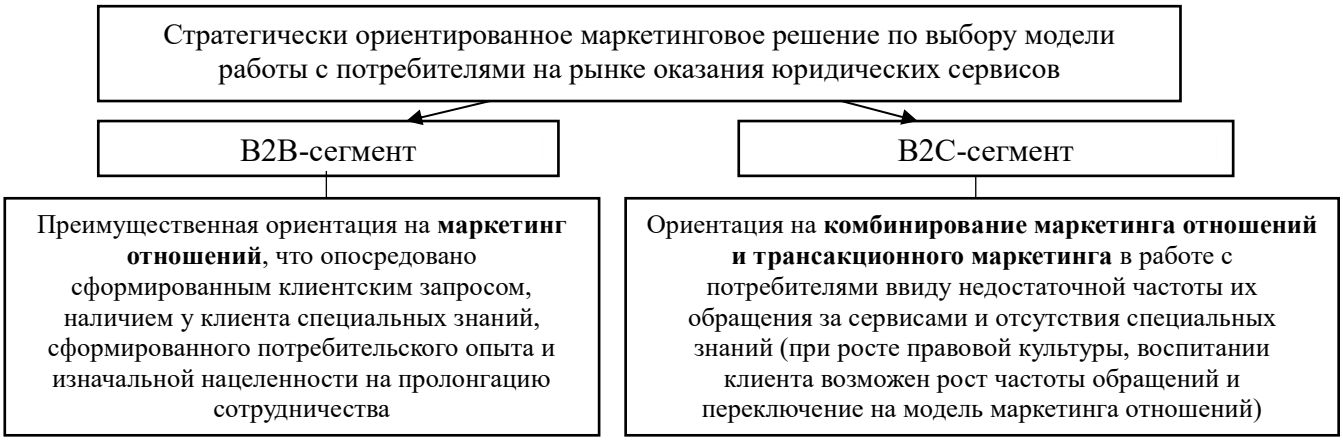


Рисунок 87 — Выбор стратегически ориентированного решения в работе с потребителями на рынке юридических сервисов в B2B– и B2C-сегментах[2]

[1] Составлен автором по результатам исследования.
[2] Составлен автором по результатам исследования.

В текущей ситуации для рынка оказания юридических сервисов может складываться ситуация, когда вы оказали услугу и клиент остался доволен, но он не будет потреблять вновь (или это требует его обучения и вовлечения), но может быть привержен и рекомендовать компанию и ее услуги другим. В таком ключе можно рассмотреть несколько моделей, которые применяются в рамках маркетинга взаимоотношений, и показать, что оправдан их комбинированный вариант применения с транзакционным маркетингом.

Традиционно, если редуцировать, большинство моделей в маркетинге взаимоотношений предполагают стратегические маркетинговые решения по схеме «привлечение / первичное знакомство — заинтересованность/рассмотрение — покупка — владение продуктом / использование продукта — лояльность (повторные покупки)»[1].

В современной ситуации, предполагающей комбинаторику онлайн- и офлайн-взаимодействия с потребителями, популярными можно считать следующие модели (таблица 20).

Существует достаточно большое количество других моделей, трехэтапных или четырехэтапных, менее теоретизированных и в большей степени прикладных, которые ориентированы преимущественно на работу с целевой аудиторией в сети Интернет (PMHS (Problem, Message, Solution)[2], ODC (Offer, Deadline, Call to Action)[3]). Однако они больше подходят для типовых услуг и товаров и не вполне применимы, например, при оказании высокопрофессиональных сервисов, что характерно для рынка юридических услуг. Считаем, что в методическом плане при рассмотрении основы для маркетинговой модели, востребованной для стратегических решений во взаимодействии с потребителями на рынке

[1] Клиент должен быть доволен! Что такое Customer Lifecycle и как его использовать? URL: https://new-retail.ru/business/klient_dolzhen_byt_dovolen_chto_takoe_customer_lifecycle_i_kak_ego_ispolzovat7386/ (дата обращения: 02.02.2026).

[2] Как написать текст по формуле PMHS: примеры. URL: https://sdelaem.agency/blog/kak-napisat-tekst-po-formule-pmhs-primery/ (дата обращения: 02.02.2026).

[3] Как написать продающий текст: 5 мощных формул с примерами. URL: https://marketolog.mts.ru/blog/kak-napisat-prodayuschii-tekst-5-moschnih-formul-s-primerami?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 02.02.2026).

юридических сервисов, целесообразно отталкиваться от тех вариантов, которые приведены в таблице 17.

Таблица 20 — Основные модели построения отношений с потребителями (предполагающие перемещение потребителей по разным этапам жизненного цикла во взаимодействии с компанией)[1]

Маркетинговая модель	Наполнение	Характеристика
AIDA (подразумевает онлайн– и офлайн-контакты)	Включает 4 фазы взаимодействия с потребителем, где он перемещается по этапам — от привлечения внимания (Attention) к формированию интереса (Interest), проявлению желания обладать услугой/товаром (Desire) и склоняется к действию, приводящему к покупке A (Action)	Ориентирована на построение коммуникаций с потребительской аудиторией (рекламного характера и нерекламного в чистом виде), для того чтобы потенциальный потребитель прошел указанные этапы, совершил покупку. На этом взаимодействие не заканчивается, а внимание уже клиента снова привлекается за счет учета интересов, персонализации, особых условий и так далее — и цикл продолжается. Модель считается подходящей к использованию применительно к типовым сервисам и товарам
DAGMAR (подразумевает онлайн– и офлайн-контакты)	Модель включает 4 фазы (этапа). Первый этап представляет собой первичный контакт с определенным брендом (Awareness). Второй концентрируется на понимании сути предложения (Comprehension). Третий этап состоит в убеждении (Conviction). Четвертый — в реализации покупки (Action)	Модель предполагает, что первый контакт заключается в осведомлении целевой аудитории. Важно, что потребитель получает «расшифровку», а именно понимание того, что он получает, какую проблему решает и почему с помощью этого продукта/сервиса. Задача на третьем этапе — создание предпочтения, что на четвертом шаге должно приводить к самой покупке. Далее акцент делается на следующем витке взаимодействия. В большей степени концентрируется на вопросах проведения рекламных кампаний
ACCA (подразумевает онлайн– и офлайн-контакты)	Модель включает 4 этапа: первый подразумевает привлечение внимание потребителя (Attention); второй состоит в том, чтобы потребитель понял смысл коммуникации (Comprehension); третьим шагом подразумевается убеждение (Conviction); четвертым — совершение действия, то есть покупки (Action)	Модель ориентирована на то, что первый контакт привлекает аудиторию. Второй этап предполагает донесение смыслового посыла и уверенность в том, что он верно расшифрован. Задача на третьей фазе достигается убеждением (за счет отзывов, использования инфлюенсеров, оценок экспертов и т.д.). Четвертый шаг подразумевает совершение покупки. Данную модель рекомендуют использовать на рынках реализации сложных продуктов и сервисов
DIBABA (подразумевает онлайн– и офлайн-контакты)	Модель состоит из 6 фаз. Первая связана с определением запросов аудитории (Definitiefase). Вторая заключается в соотнесении запросов потребителей с рекламным посланием (Identificateiefase). Третья фаза представляет собой подталкивание потребителя (Bewijsfase). Четвертая предполагает реакцию стороны предложения на поведение стороны спроса (Acceptatiefase). Пятая — формирование желания приобретать (Bezitsdrangfase). Шестая подразумевает благоприятные условия для покупки (Afsluitinngsfase)	На первом, подготовительном этапе исследуются запросы, чтобы понимать, что и почему будет востребованным, строится прогноз. Попытка показать, что данное предложение является самым лучшим в текущих условиях. На рекламно-коммуникационном этапе демонстрируется, что запросы учтены. Третий шаг предполагает реакцию на поведение аудитории, снятие противоречий, ответы на вопросы. Далее активируется заинтересованность потребителей. На финише создаются условия, в которых покупка становится максимально удобной по формату, возможности оплаты и т.д. Затем взаимодействие продолжается. Модель востребована в случае четкого выявления запросов и реагирования на них

[1] Составлена автором на основании материалов источников: Митрофанов Д.Е., Селиверстов А.С., Буцкая А.А. и др. Формула или модель AIDA: правила создания рекламы // Молодой ученый. 2017. № 5 (139). С. 204-205; Бутусова Д.А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 8. С. 3087-3106; Федоров В.А. Модель воздействия на потребителя AIDA в системе маркетинговых коммуникаций // Синергия наук. 2017. № 11. С. 238-242; AIDA, PAS, ODC: как выбрать маркетинговую модель. URL: https://mindbox.ru/journal/education/aida-marketing/ (дата обращения: 02.02.2026).

Однако по идейному наполнению, например, DAGMAR в большей степени касается планирования и реализации рекламных кампаний, AIDA затрагивает побуждение не на основе рациональных мотивов и понимания, а, скорее, эмоционального фона, что не в полной мере соотносится с юридическими услугами. В этом смысле полагаем, что рациональным базисом, фундаментом для построения может быть именно ACCA, основывающаяся на рациональных мотивах, разъяснении и убеждении, ориентированная на сложные услуги и, возможно, длительный характер взаимоотношений. Также интерес представляет модель DIBABA из-за ее высокой степени проработанности этапов (фаз) и того факта, что она предполагает диалог и снятие противоречий, уточнение запросов, а также создание удобной атмосферы сделки.

Подобное сочетание предполагает построение следующей маркетинговой модели взаимоотношений с потребителями (применимой для рынка юридических услуг), предполагающей выработку стратегических решений, — DACACA (рисунок 88).

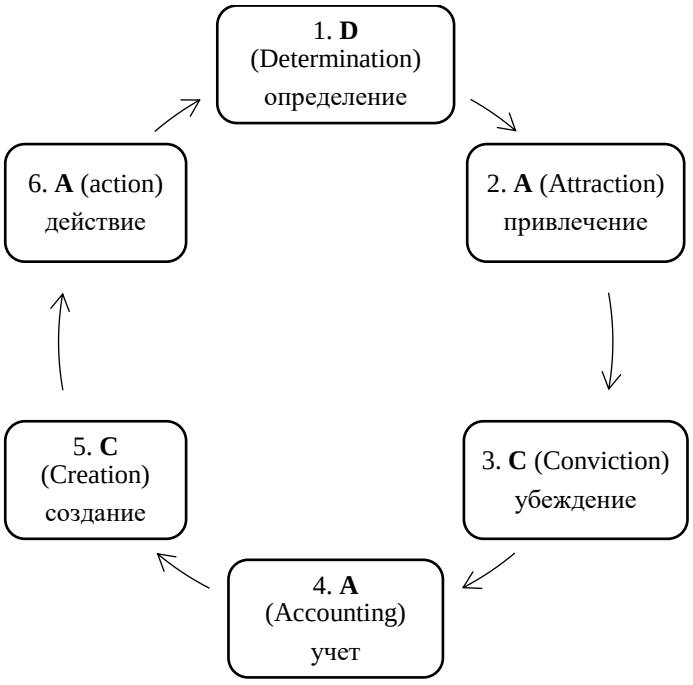


Рисунок 88 — Визуализация маркетинговой модели взаимодействия компании с потребителем (DACACA) на рынке юридических услуг[1]

[1] Составлен автором по материалам исследования.

Этапы данной модели (циклы), жизненного цикла потребителя и функционала компании можно описать следующим образом (таблица 21).

Таблица 21 — Описание этапов маркетинговой модели взаимоотношений с потребителем (DACACA) на рынке юридических сервисов[1]

Наименование этапа	Характеристика этапа	Целевая установка	
		для компании	для клиента
1	2	3	4
D (Determination) определение	Этап связан с уточнением существующего клиентского запроса на рынке; возможно, его прогнозированием; пониманием того, какие юридические сервисы популярны	Позволяет ориентировать предложение на существующие у целевой аудитории потребности; понимать, какие юридические сервисы целесообразно предлагать сейчас и какие будут востребованы в перспективе	Для клиента этот этап значим, поскольку обеспечивает ему таргетирование предложения. Если это не первый контакт с компанией, то на этом этапе осуществляется учет индивидуальных предпочтений
A (Attraction) привлечение	Этап предполагает привлечение внимания. На нем востребованы различные коммуникации: использование сайта юр. фирмы, ведение социальных сетей с отражением востребованных вопросов; контекстная реклама; нативная реклама; проведение открытых консультаций; участие в профильных мероприятиях и т.д.	Для компании это важный шаг по формированию интереса к своим сервисам, привлечению внимания к юридическим услугам и созданию интереса к их получению на базе определенной организации	Для потребителя на этом этапе осуществляется валидация того, что предлагает юридическая фирма по существующим у него запросам
C (Conviction) убеждение	Этап концентрируется на разъяснении, почему целесообразно воспользоваться услугами именно этой юридической фирмы, что при соотношении всех условий и возможностей этот вариант приоритетный	Компания обеспечивает доступ ко всей необходимой информации, для того чтобы сформировать стойкое мнение о наличии преимуществ	Для потребителя данный этап дает возможность собрать и проанализировать информацию о юридических сервисах конкретной фирмы для принятия решения
A (Accounting) учет	Данный этап предполагает, что потребители (поскольку это сложная услуга) могут иметь вопросы, опасения и предубеждения, которые могут быть сняты за счет прямого или опосредованного диалога	Компания может с использованием электронных ресурсов (асинхронно и синхронно) ответить на возникающие вопросы, а также сделать это в формате офлайн. Такие меры способствуют повышению уверенности в выборе	Для потребителя это возможность уточнить необходимые нюансы об услуге, ее наполнении, оценке других потребителей (за счет ознакомления с отзывами) и т.д.

[1] Предложена автором.

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4
C (Creation) создание	На указанном этапе юридическая компания / специалист создают условия, в которых клиенту проще совершить покупку (комбинируют несколько инструментов комплекса маркетинга)	Для компании это возможность убедить в приобретении юридического сервиса за счет удобства — например, рассрочка оплаты, льготный период дополнительных консультаций, оказание услуги онлайн, на дому и т.д.	Для потребителя это возможность получения юридической услуги в максимально комфортном режиме, что повышает вероятность приобретения
A (Action) действие	На данном этапе осуществляется само действие, то есть приобретение услуги	Для компании это возможность осуществить оказание услуги, сформировать положительный потребительский опыт, необходимый для дальнейших продуктивных контактов	Для потребителя это возможность приобрети/получить желаемый юридический сервис
Добавочные этапы			
Возможен этап D 2.0 (Determination) определение + A (Advocacy) адвокация	Данный этап предполагает, что клиент удовлетворен юридическим сервисом, становится приверженцем и адвокатом данной компании; снова приобретает сервис на базе уточненных запросов и рекомендует компанию другим потребителям	Для компании это построение взаимоотношений, возможность персонализации в учете запросов конкретных клиентов и использование их потенциала в продвижении юридических услуг	Для клиента это возможность получения персонализированных сервисов (возможно) на индивидуальных условиях
A (Advocacy) адвокация	Данный этап предполагает, что клиент удовлетворен юридическим сервисом, становится приверженцем и адвокатом данной компании; не приобретает сервис, но рекомендует компанию другим потребителям	Для компании это возможность поддержания коммуникации без повторных покупок со стороны этого клиента, но возможность использования его потенциала в продвижении юридических услуг	Коммуникация с компанией и возможность при возникновении запроса обратиться на специальных условиях

Далее необходимо пояснить, что возможны следующие варианты: после этапа Action может быть этап, связанный с адвокацией и повторными приобретениями, а может быть сопряженный только с адвокацией. В таком случае это будет транзакционный контакт нового формата, когда вы не рассчитываете на лояльность,

но привлекаете новых клиентов на базе потенциала тех, кто с вами контактировал. Это можно визуализировать следующим образом (рисунок 89).

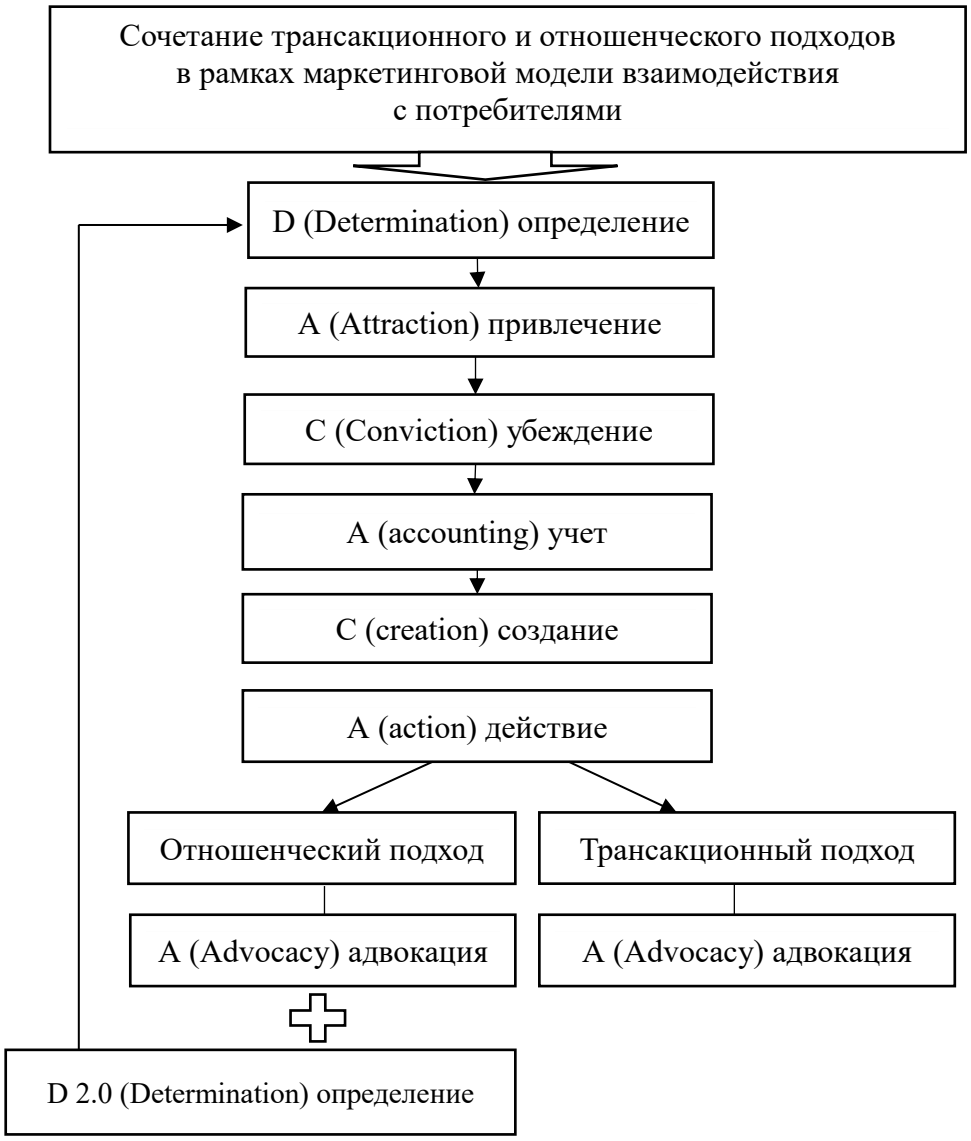


Рисунок 89 — Сочетание трансакционного и отношенческого подходов в рамках маркетинговой модели взаимодействия с потребителями[1]

Резюмируя, отметим, что на рынке оказания юридических сервисов, в особенности применительно к сегменту B2C, востребованной представляется комбинированная модель построения взаимоотношений с потребителями, предложенная на основе рассмотрения существующих моделей.

[1] Составлен автором по результатам исследования.

Учитывая особенности юридических сервисов, того факта, что они представляют собой сложные услуги, с одной стороны, пролонгированные во времени в период оказания, а с другой — не всегда востребованные у потребителей с позиции осуществления повторных покупок, оправданной представляется модель, именуемая нами DACACA (D (Determination) определение; A (Attraction) привлечение; C (Conviction) убеждение; A (Accounting) учет; C (Creation) создание; A (Action) действие). Обосновано использование отношенческо-транзакционного подхода.

В отношенческом направлении в модель добавляется этап «D 2.0 (Determination) определение + A (Advocacy) адвокация», который предполагает, что клиент удовлетворен юридическим сервисом, становится приверженцем и адвокатом данной компании, снова приобретает сервис на базе уточненных запросов и рекомендует компанию другим потребителям.

В транзакционном направлении в модель добавляется этап «A (Advocacy) адвокация», который предполагает, что клиент удовлетворен юридическим сервисом, становится приверженцем и адвокатом данной компании, не приобретает сервис, но рекомендует компанию другим потребителям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопросы обоснования стратегических и операционных маркетинговых решений в управлении взаимоотношениями с потребителями были и остаются актуальным направлением для бизнеса. Концепция маркетинга взаимоотношений позволяет концентрироваться на обосновании стратегических маркетинговых решений, опосредующих операционные шаги в построении взаимоотношений с потребителями, что позволяет снижать уровень неопределенности в рыночной среде.

Проявившаяся сложность современной рыночной ситуации, в особенности в части предложения и потребления юридических услуг, специфики, проявляющейся на данном рынке, обосновывает востребованность разработки обновленных походов к управлению взаимоотношениями с потребителями на базе реализуемых стратегических и операционных маркетинговых решений.

Несмотря на глубокую проработку как проблематики стратегического маркетинга компаний, так и маркетинговых моделей взаимодействия с потребителями применительно к продвижению товаров и услуг, вопросы разработки и совершенствования стратегически ориентированных и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг остаются актуальными, что предопределило значимость диссертационной работы.

Заявленной и достигнутой в работе целью стало теоретико-методическое обоснование и прикладная разработка стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг на базе сочетания отношенческого и транзакционного подхода.

В работе были реализованы такие задачи, как: изучение теоретических подходов к определению и классификации маркетинговых стратегий во взаимодействии с потребителями; детализация эволюции маркетинга взаимоотношений компании и прироста потребительской ценности в аспекте

маркетинга услуг; исследование сферы услуг и применения маркетингового инструментария для выбора стратегических и операционных маркетинговых решений в условиях цифровой экономики; уточнение рыночных трендов в планировании стратегических и операционных маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями на рынке юридических сервисов; детализация критериев выбора юридических сервисов и определение основных сегментов потребителей во взаимосвязи с влиянием элементов маркетингового комплекса; разработка подхода к комплексному применению отношенческого и транзакционного подхода к построению взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов.

Полученный научный результат состоит в теоретическом обосновании и методической разработке стратегических и операционных маркетинговых решений управления взаимоотношениями с потребителями на рынке юридических услуг на основе сочетания отношенческого и транзакционного подхода.

В работе на основе исследования классификационных основ и содержательных характеристик маркетинговой стратегии компании уточнено определение маркетинговой стратегии в виде плана долгосрочного развития бизнеса с установлением соответствующих метрик, анализом внутренней и внешней среды, выделением функционала расширенного комплекса маркетинга для упрочнения взаимоотношений с существующими и перспективными клиентами, являющимися залогом конкурентоспособной позиции компании, а также приоритетным учетом интересов социума в рамках принятия ценностей устойчивого развития. Авторское уточнение развивает теория маркетинга в части современной интерпретации маркетинговых решений во взаимодействии с потребителями.

В диссертации были определены триггеры, влияющие на изменения на рынке юридических сервисов, такие как рост правовой культуры населения, превентивный учет этической составляющей, выраженная конкуренция, опосредующие востребованность стратегически ориентированных решений, а также уточнены возможные ошибки компаний и специалистов на рынке

юридических сервисов, связанные с недоучетом необходимости долгосрочных взаимоотношений, непониманием необходимости установления партнерских контактов, размыванием сервисного предложения, понимание и нивелирование которых позволяет сформулировать стратегически ориентированные решения для компаний и специалистов, оказывающих юридические сервисы.

Уточнено, что представители крупного бизнеса, оказывающего юридические услуги, в большей степени довлеют к стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов, тогда как средний бизнес, помимо тренда на применение стратегически ориентированных решений, склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность, а индивидуальные специалисты и малые организации демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности. Авторская разработка позволяет учитывать востребованность стратегических и операционных решений и планировать соответствующую маркетинговую активность.

Дано обоснование детерминации основных сегментов потребителей юридических сервисов по стадии потребительского поведения и потенциально возможной удовлетворенности и перспективной лояльности, а именно выделены: «холодные клиенты» (задумываются о потреблении юридического сервиса), «вовлеченные клиенты» (активно ищут информацию о варианте получения юридического сервиса), «выбирающие» (осуществляют сравнение возможных альтернатив, реагируя на характеристики сервиса), «позитивно настроенные» (удовлетворены и могут стать лояльными, готовы к повторным контактам), «готовые переключиться» (не удовлетворены в полном объеме, могут быть вынужденно лояльны, если выбора нет), «скептики» (не удовлетворены и используют сервис из-за отсутствия альтернативы). Авторская идентификация сегментов потребителей способствует возможности выбора стратегических и операционных маркетинговых решений для управления взаимодействием с ними.

Предложено комплексное использование отношенческого и транзакционного подхода к управлению взаимодействиями с потребителями на базе предложенной

автором маркетинговой модели взаимоотношений с потребителем (DACACA) на рынке юридических сервисов, включающей такие этапы, как D (Determination)/определение, A (Attraction) привлечение, C (Conviction) убеждение, A (Accounting) учет, C (Creation) создание, A (Action) действие, и альтернативные добавочные этапы: D 2.0 (Determination) определение + A (Advocacy) адвокация и A (Advocacy) адвокация. Предложенное решение позволяет гибко сочетать стратегические и операционные маркетинговые решения в выстраивании взаимоотношений компании с потребителем.

Теоретическая значимость работы проявляется в развитии теоретических основ стратегического маркетинга в направлении построения взаимоотношений с потребителями на рынке услуг; нашла отражение в уточнении трактовки маркетинговой стратегии взаимодействия компании с потребителем, обосновании комплексного применения отношенческого и транзакционного подхода к построению взаимоотношений с потребителями на рынке юридических сервисов на базе предложенной автором модели взаимоотношений, состоящей из шести последовательных этапов, сопровождающихся двумя альтернативными этапами.

Практическая значимость работы состоит в том, что методические решения, а также модельные разработки по управлению взаимоотношениями с клиентами компании в части идентификации потребителей и обоснования сегментов, с которыми выстраивается взаимодействие на рынке юридических сервисов, могут быть использованы участниками рынка для повышения результативности осуществляемых стратегических и операционных маркетинговых решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АКИТ оценила рост объема интернет-торговли в РФ за девять месяцев в 43%. — URL: https://tass.ru/ekonomika/22427635 (дата обращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

2. Алексеева, Н.И. Современные тенденции развития сферы услуг в Российской Федерации / Н.И. Алексеева, К.Д. Смирнова. — Текст : непосредственный // Вестник института экономических исследований. — 2023. — № 2 (30). — С. 164-167.

3. Алешина, И.В. Поведение потребителей : учебное пособие / И.В. Алешина. — Москва : ФАИР-Пресс, 2006. — 525 с. — Текст : непосредственный.

4. Алешина, И.В. Маркетинг для менеджеров / И.В. Алешина. — Москва : Гранд, 2012. — 456 с. — Текст : непосредственный.

5. Анализ рынка юридических услуг в России в 2019-2023 гг. и прогноз на 2024-2028 гг. — URL: https://businesstat.ru/images/demo/legal_services_russia_demo_businesstat.pdf?ysclid=m3bciw3nck134413940 (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

6. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питер Ком, 2005. — 206 с. — Текст : непосредственный.

7. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 2010. — 427 с. — Текст : непосредственный.

8. Аренков, И.А. От стратегического маркетинга к стратегии взаимодействия / И.А. Аренков. — Текст : непосредственный // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. — Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 215-247.

9. Аренков, И.А. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике / И.А. Аренков, Ю.В. Крылова, М.К. Ценжарик. — Текст : непосредственный // Научно-технические ведомости Санкт-

Петербургского политехнического университета Петра Великого. Экономические науки. — 2018. — Т. 10. — № 6. — С. 18-30.

10. Ассэль, Г. Маркетинг: Принципы и стратегия : учебник для вузов / Г. Ассэль ; перевод с английского. — Москва : ИНФРА-М, 2001. — Текст : непосредственный.

11. Аудитория девяти крупнейших социальных сетей в России в 2025 году: исследования и цифры. — URL: https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (дата обращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

12. Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев. — 3-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2010. — 576 с. — Текст : непосредственный

13. Беляев, В.И. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования / В.И. Беляев, М.В. Кротова // Вестник АГАУ. — 2015. — № 1 (123). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-razvitiya-predpriyatiy-v-sfere-uslug-metody-formirovaniya-i-obosnovaniya (дата обращения: 25.12.2025). — Текст : электронный.

14. Береза, Е.Н. Формирование маркетинговой стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Береза Евгений Николаевич ; Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. — Санкт-Петербург, 2008. — 18 с. — Текст : непосредственный.

15. Беспалько, В.А. Современные подходы к реализации и анализу эффективности маркетинговой стратегии / В.А. Беспалько и др. — Текст : непосредственный // Экономика устойчивого развития. — 2019. — № 1 (37). — С. 265–269.

16. Бесплатная консультация юриста онлайн: топ-15 сервисов юридической помощи. — URL: https://vc.ru/ services/1773662-besplatnaya-konsultaciya-yuristaonlain-top-15-servisov-yuridicheskoi-pomoshi?ysclid=m6c 72nzqbr201669618 (дата обращения: 01.02.2023). — Текст : электронный.

17. Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг. — URL: https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/ (дата обращения: 13.01.2026). — Текст : электронный.

18. Бобровников, А.Н. Основы маркетинга : учебное пособие / А.Н. Бобровников, С.Н. Волкова, И.Е. Замятина, В.А.. Никольская. — 1-е изд. — Тверь : ТГТУ, 2007. — 176 с. — Текст : непосредственный

19. Бронникова, Т.С. Маркетинг. Менеджмент. Теория, методика, практика / Т.С. Бронникова. — Москва : КноРус, 2013. — 208 с. — Текст : непосредственный.

20. Боженко, Е. С. Компаративный анализ уровня цифровой трансформации субъектов малого и среднего предпринимательства в России и Европе / Е. С. Боженко // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. – 2023. – № 4(68). – С. 135-143. – EDN XGPCYO.

21. Бондаренко, В.А. Актуализация маркетинга партнерских отношений в секторе оказания банковских услуг / В.А. Бондаренко, Е.А. Семерникова. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2013. — № 8 (198). — С. 10-17.

22. Бондаренко, В.А. Апология маркетинга в кризисных условиях / В.А. Бондаренко. — Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. — 2010. — № 4. — С. 3-9.

23. Бондаренко, В.А. Вовлеченность потребителей в экологические преобразования: динамика и результаты эмпирических исследований / В.А. Бондаренко, Н.А. Дадаян, Н.В. Гузенко. — Текст : непосредственный // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2023. — Т. 16, № 2. — С. 45-59.

24. Бондаренко, В.А. Вопросы адекватности менеджмента современным экономическим реалиям: корневые причины и основные тенденции / В.А. Бондаренко. — Текст : непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 5. — С. 118-125.

25. Бондаренко, В.А. Изменение модели поведения и осознания клиентских потребностей / В.А. Бондаренко. — Текст : непосредственный // Европейский журнал социальных наук. — 2014. — № 3-1 (42). — С. 332-335.

26. Бондаренко, В.А. Изменение потребностей индивидов и модели их поведения в обществе потребления / В.А. Бондаренко. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2014. — № 4 (206). — С. 14-19.

27. Бондаренко, В.А. Клиентоцентричные программы в условиях неустойчивой внешней среды / В.А. Бондаренко, О.В. Иванченко, Н.В. Гузенко. — Текст : непосредственный // Вопросы современной науки и практики. Университет имени В.И. Вернадского. — 2023. — № 1 (87). — С. 61-70.

28. Бондаренко, В.А. Маркетинговые стратегии развития банков и цифровых банков в России / В.А. Бондаренко, Н.В. Гузенко, С.Ю. Шхалахова. — Текст : непосредственный // Финансовые исследования. — 2021. — № 3 (72). — С. 56-65.

29. Бондаренко, В.А. Основные тенденции покупательского поведения: закономерности и противоречия, общие тренды и российские особенности / В.А. Бондаренко. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2023. — № 10 (316). — С. 16-22.

30. Бондаренко, В.А. Селлеры на маркетплейсах в России: текущая ситуация и прогнозные тренды / В.А. Бондаренко, А.А. Воронов, П.В. Орлов. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2023. — № 11 (317). — С. 9-14.

31. Бондаренко, В.А. Стратегическое маркетинговое планирование в условиях нестабильности / В.А. Бондаренко, О.В. Иванченко. — Текст : непосредственный // Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях нестабильных рынков : материалы II Международной научно-практической конференции, Краснодар, 20-24 ноября 2017 года. — Краснодар : Кубанский государственный университет, 2017. — С. 17-22. — EDN YSLJQX.

32. Бутусова, Д.А. Генезис информационных моделей в управлении маркетингом / Д.А. Бутусова. — Текст : непосредственный // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16, № 8. — С. 3087-3106.

33. В России в начале 2024 года в полтора раза вырос спрос на юристов по персональным данным. — URL: https://www.cnews.ru/news/line/2024-02-12_v_rossii_v_nachale_2024_gv_poltora (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

34. Варго, С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга / С. Варго, Р. Лаш. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2006. — № 3 (2). — С. 73-106.

35. Величко, Н.Ю. Управление маркетингом в сфере гостинично-туристских услуг : монография / Н.Ю. Величко. — Сочи : Международный инновационный университет, 2014. — 88 с. — Текст : непосредственный.

36. Воронов, А.А. Стратегическая вовлеченность в организации стратегического менеджмента промышленностью страны / А.А. Воронов, Л.В. Глухих. — Текст : электронный // Пространство экономики. — 2006. — № 4-2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskaya-vovlechennost-v-organizatsii-strategicheskogo-menedzhmenta-promyshlennostyu-strany (дата обращения: 03.12.2024).

37. Выведение инновационных продуктов на рынок // Экономика инноваций : учебное пособие. — Москва : Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — 310 с. — Текст : непосредственный.

38. Гаспарян, А.В. Вопросы потребительского поведения в текущий период / А.В. Гаспарян, Н.А. Дадаян. — Текст : непосредственный // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2024. — № 11. — С. 24-28.

39. Голубева, М.А. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений в условиях цифровой экономики / М.А. Голубева. — Текст : электронный // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2019. — № 5-1 (119). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-marketinga-vzaimootnosheniy-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki (дата обращения: 29.01.2026).

40. Голубков, Е.П. Маркетинг: Выбор лучшего решения / Е.П. Голубков, Е.Н. Голубкова, В.Д. Секерин. — Москва : Экономика, 1993. — 224 с. — Текст : непосредственный.

41. Голубков, Е.П. RFM-анализ: методика и практика применения / Е.П. Голубков. — Текст : непосредственный // Маркетинг в России и за рубежом. — 2013. — № 6. — С. 11-24.

42. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 28.06.2017 № 1632-р. — Текст : непосредственный.

43. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. — 11-е издание. — Серия: Классика MBA. — Санкт-Петербург : Питер, 2024. — 720 с. — Текст : непосредственный.

44. Грицук, Г.А. Особенности управления онлайн-организацией в условиях цифровой экономики / Г.А. Грицук. — Текст : непосредственный // Парадигма устойчивого развития социально-экономических систем на микро- и макроуровнях : материалы международной научно-практической конференции, г. Орел, 24-25 декабря 2021 года. — Орел : Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2022. — С. 38-46.

45. Гулджанов, П. Стратегический маркетинг / П. Гулджанов. — Текст : непосредственный // Символ науки. — 2024. — № 10.1-2. — С. 74-75.

46. Гуркин, Г.А. Маркетинговые стратегии корпорации / Г.А. Гуркин. — Текст : непосредственный // Гуманитарный научный журнал. — 2021. — № 1. — С. 126-131.

47. Дуайер, Ф.Р. Использование ценности клиента в течение жизненного цикла в принятии маркетинговых решений / Ф.Р. Дуайер. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2011. — № 9 (3). — С. 69-80.

48. Ерохина, Т.Б. Логистика постпандемии и антикризисное управление поведением потребителя / Т.Б. Ерохина. — Текст : непосредственный // Развитие логистики в условиях санкционных ограничений и международной экономической

интолерантности : материалы международной научно-практической конференции : XVIII Южно-Российский логистический форум, Ростов-на-Дону, 7-8 октября 2022 года / Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) ; Южно-Российская ассоциация логистики. — Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2022. — С. 41-46.

49. Ерохина, Т.Б. Управление поведением потребителя в логистике постпандемии и антикризисном маркетинге / Т.Б. Ерохина, Т.В. Пархоменко. — Текст : непосредственный // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2022. — № 3 (79). — С. 35-40.

50. Жиделева, О.С. Маркетинг юридических услуг / О.С. Жиделева, Н.А. Беляев. — Текст : электронный // Проблемы науки. — 2018. — № 1 (25). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-yuridicheskih-uslug (дата обращения: 10.11.2024).

51. Иган, Д. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Д. Иган. — Москва : ЮНИТИ, 2011. — 363 с. — Текст : непосредственный.

52. Илаева, З.М. Особенности маркетинговых стратегий в компаниях в условиях цифровизации / З.М. Илаева. — Текст : электронный // Журнал прикладных исследований. — 2022. — № 10. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovyh-strategiy-v-kompaniyah-v-usloviyah-tsifrovizatsii (дата обращения: 03.12.2024).

53. Исследование рынка CRM в России. — URL: https://ipp.spb.ru/news/company/ipp-issledoval-rinok-CRM-v-rossii (дата обращения 10.01.2026). — Текст : электронный.

54. Исследование: за год спрос на услуги юристов и бухгалтеров вырос в 2 раза. — URL: https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/491177-issledovanie-za-god-spros-na-uslugi-uristov-i-buhgalterov-vyros-v-2-raza (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

55. Каждая вторая компания использует CRM-системы для работы с клиентами: результаты исследования «Сбер Бизнес Софт» и TenChat. — URL:

https://sbercrm.com/blog/issledovanie-sber-i-tenchat (дата обращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

56. Каждый пятый россиянин обратился к юристу в 2025 году: исследование «СберПраво» и Rambler. — URL: https://dzen.ru/a/aIICKs2mM1dR3Zod (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

57. Как написать продающий текст: 5 мощных формул с примерами. — URL: https://marketolog.mts.ru/blog/kak-napisat-prodayuschii-tekst-5-moschnih-formul-s-primerami?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

58. Как написать текст по формуле PMHS: примеры. — URL: https://sdelaem.agency/blog/kak-napisat-tekst-po-formule-pmhs-primery/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

59. Как продвигать юридические услуги в «Яндекс Директ»: практическое руководство. — URL: https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

60. Как юристу привлечь клиентов: стратегия роста в 2025 году. — URL: https://kelinlaw.ru/mediacenter/media_publications/kak-yuristu-privlech-klientov-strategiya-rosta-v-2025-godu/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

61. Каким юристам клиенты готовы хорошо платить в 2024 году. — URL: https://zakon.ru/blog/2024/3/6/kakim_yuristam_klienty_gotovy_horosho_platit_v_2024_godu (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

62. Каландарова, И. Маркетинговые стратегии компаний / И. Каландарова и др. — Текст : непосредственный // Проблемы и достижения современной науки. — 2019. — № 1 (6).

63. Кандакова, О. Особенности продвижения юридических услуг / О. Кандакова. — URL: https://zakon.ru/blog/2023/06/15/osobennosti_prodvizheniya_yuridicheskih_uslug (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

64. Каплан, С. Организация, ориентированная на стратегию / С. Каплан. — Москва : Олимп-Бизнес, 2012. — 392 с. — Текст : непосредственный.

65. Клиент должен быть доволен! Что такое Customer Lifecycle и как его использовать? — URL: https://new-retail.ru/business/klient_dolzhen_byt_dovolen_chto_takoe_customer_lifecycle_i_kak_ego_ispolzovat7386/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

66. Комогорцева, А.В. Оценка влияния потребительского опыта на лояльность студентов к российскому вузу / А.В. Комогорцева, И.М. Романова. — Текст : непосредственный // Вестник академии знаний. — 2024. — № 5 (64). — С. 598-607.

67. Комогорцева, А.В. Потребительский опыт: содержание и структура / А.В. Комогорцева. — Текст : непосредственный // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. — 2024. — № 1 (41). — С. 100-107.

68. Кондакова, О.А. Как продвигать юридическую компанию: стратегия от эксперта / О.А. Кондакова. — URL https://companies.rbc.ru/news/1C2JtG8cMI/kak-prodvigat-yuridicheskuyu-kompanii-strategiya-ot-eksperta/ (дата обращения: 24.09.2025). — Текст : электронный.

69. Коршуникова, Ю.Е. Развитие концепции маркетинга взаимоотношений: теоретический и прикладной аспект / Ю.Е. Коршуникова. — Текст : электронный // Фундаментальные исследования. — 2013. — Ч. 3, № 6. — С. 688-692. — URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31575 (дата обращения: 23.01.2026).

70. Костоглодов, Д.Д. Формирование маркетинговой стратегии компании / Д.Д. Костоглодов, В.Г. Хмелевской. — Текст : электронный // Концепт. — 2017. — Т. 39. — С. 2996-3000. — URL: http://e-koncept.ru/2017/970926.htm.

71. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии / Ф. Котлер ; перевод с английского. — Москва : АСТ, 2000. — Текст : непосредственный.

72. Котлер, Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 15-е издание. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 848 с. — Текст : непосредственный.

73. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. — Санкт-Петербург : Питер-пресс, 2006. — 464 с. — Текст : непосредственный.

74. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; перевод с английского. — 2-е европейское издание. — Санкт-Петербург : Вильямс, 2000. — 944 с. — Текст : непосредственный.

75. Котляревская, И.В. Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 частях / И.В. Котляревская ; Министерство науки и высшего образования РФ. — 3-е издание, переработанное и дополненное. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2019. — Ч. 1. — 138 с. — Текст : непосредственный.

76. Крохин, И.Д. Виды маркетинговых стратегий и основные принципы их реализации / И.Д. Крохин, Н.Е. Коноваленко. — Текст : электронный // Вестник науки. — 2022. — № 7 (52). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-i-osnovnye-printsipy-ih-realizatsii (дата обращения: 21.01.2026).

77. Кузнецова, О.А. Сущность маркетинговых программ в работе частнопрактикующего юриста / О.А. Кузнецова. — Текст : непосредственный // Правовой вопрос. — 2004. — № 2. — С. 56-59.

78. Кулик, А.О. Понятие потребительских предпочтений. Факторы, влияющие на потребителя / А.О. Кулик, Т.А. Дудник. — Текст : электронный // Экономика и социум. — 2016. — № 3 (22). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-potrebitelskih-predpochteniy-faktory-vliyayuschie-na-potrebitelya (дата обращения: 15.08.2025).

79. Кущ, С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках : монография / С.П. Кущ ; Санкт-Петербургский государственный университет, факультет менеджмента. — Санкт-Петербург : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. — 271 с. — Текст : непосредственный.

80. Кущ, С.П. Новая доминирующая логика в маркетинге / С.П. Кущ. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2006. — № 4 (2). — С. 107-121.

81. Кущ, С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Кущ. — Текст : электронный // Вестник Санкт-

Петербургского университета. Менеджмент. — 2003. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-osnovnyh-kontseptsiy-teorii-marketinga-vzaimootnosheniy-1 (дата обращения: 24.01.2026).

82. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 720 с. — Текст : непосредственный.

83. Лесниченко, О.А. Инструменты разработки стратегий маркетинга: анализ и особенности использования / О.А. Лесниченко, Н.Е. Тарасова. — Текст : электронный // Актуальные вопросы экономических наук. — 2016. — № 53. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-razrabotki-strategiy-marketinga-analiz-i-osobennosti-ispolzovaniya (дата обращения: 21.01.2026).

84. Лисечко, Н.А. Методическое обеспечение комплекса маркетинга в сфере услуг / Н.А. Лисечко. — Текст : непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. — 2010. — № 26. — С. 106-112.

85. Лисин, Д.А. Управление маркетинговой стратегией компании / Д.А. Лисин. — Текст : непосредственный // Управление и экономика в XXI веке. — 2017. — № 1. — С. 48-51.

86. Лунева, Ю.А. Картирование как метод анализа потребительского опыта в маркетинге / Ю.А. Лунева, Н.В. Катунина, Н.П. Реброва. — Текст : непосредственный // Московский экономический журнал. — 2020. — № 4. — С. 58.

87. Любанова, Т.П. Современный маркетинг : учебное пособие для студентов вузов / Т.П. Любанова, К.М. Повловская, А.В. Румяецев. — Москва : Март, 2014. — 474 с. — Текст : непосредственный.

88. Макаренков, А.А. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями / А.А. Макаренков, В.К. Романович. — Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 6-2 (100). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-marketing-kak-effektivnyy-instrument-poiska-kanalov-vzaimodeystviya-s-potrebitelyami (дата обращения: 13.01.2026).

89. Макдональд, М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. — Санкт-Петербург : Питер, 2000. — 320 с. — (Серия: Маркетинг для профессионалов). — Текст : непосредственный.

90. Макроэкономические исследования / Институт экономики и права Ивана Кушнира. — URL: https://be5.biz/makroekonomika/service/ru.html (дата обращения: 03.02.2025). — Текст : электронный.

91. Маркетинг в 2024 году: на что ставят CMO западных компаний. — URL: https://getcompass.ru/blog/posts/marketing-v-2024-godu (дата обращения: 03.12.2024). — Текст : электронный.

92. Маркетинг для юристов: как эффективно привлекать клиентов в юридический бизнес. — URL: https://mosdigitals.ru/blog/marketing-dlya-yuristov (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

93. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / перевод с английского ; под редакцией С.Г. Божук. — 2-е издание. — Санкт-Петербург : Питер, 2006. — 464 с. — Текст : непосредственный.

94. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок ; перевод с английского. — 4-е издание. — Москва : Вильямс, 2005. — С. 79-83. — Текст : непосредственный.

95. Марченко, С. Место шопер-маркетинга в разработке маркетинговой стратегии / С. Марченко. — Текст : непосредственный // Наука и современность. — 2016. — № 45. — С. 181-186.

96. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; перевод с английского Т. Гутман, Н. Мухина. — 3-е изд. — Москва [и др.] : Питер, 2013. — 351 с. — Текст : непосредственный.

97. Минаев, Д.В. Маркетинг в схемах и моделях / Д.В. Минаев. — Санкт-Петербург : Феникс, 2004. — 475 с. — Текст : непосредственный.

98. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг [и др.]. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 330 с. — Текст : непосредственный.

99. Митрофанов, Д.Е. Формула или модель AIDA: правила создания рекламы / Д.Е. Митрофанов, А.С. Селиверстов, А.А. Буцкая и др. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 5 (139). — С. 204-205.

100. Михайлов, А.М. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне / А.М. Михайлов. — Текст : непосредственный // Экономические науки. — 2014. — № 115. — С. 89-93.

101. Морган, Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 2 (2). — С. 73-110.

102. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / Кеничи Омае ; перевод с английского. — Москва : АльпинаБизнесБукс, 2007. — 215 с. — Текст : непосредственный.

103. Никишкин, В.В. Формирование экосистемы в розничной торговле: практика и перспективы (маркетинговые аспекты) / В.В. Никишкин, Т.Н. Самарина. — Текст : электронный // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 9. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-ekosistemy-v-roznichnoy-torgovle-praktika-i-perspektivy-marketingovye-aspekty (дата обращения: 05.02.2026).

104. Никонова, Н.В. Систематизация трактовок «маркетинговый анализ» / Н.В. Никонова.— Текст : непосредственный // Проблемы науки. — 2018. — № 10 (28). — С. 67-70.

105. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг : учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу : учебно-методическое пособие / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. — Москва : Юристъ, 2002. — 566 с. — Текст : непосредственный.

106. О понятии «стратегия», ее роль в маркетинговом планировании // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 5. — С. 3-20. — Текст : непосредственный.

107. Объем платных услуг населению в расчете на душу населения. — URL: https://64.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/usl_11_2025(1).pdf (дата обращения: 31.01.2026). — Текст : электронный.

108. Осовцев, В.А. К вопросу о сущности стратегического маркетинга / В.А. Осовцев, М.В. Рыков. — Текст : электронный // Концепт. — 2015. — Спецвыпуск № 24. — ART 75304. — URL: http://e-koncept.ru/2015/75304.htm.

109. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — Москва : АльпинаПаблишер, 2013. — 283 с. — Текст : непосредственный.

110. Пашков, А.М. Последствия цифровой трансформации регионов в условиях социальной неопределенности / А.М. Пашков. — Текст : непосредственный // Предпринимательство, маркетинг и логистика в цифровой экономике : материалы всероссийской конференции, г. Орел, 28 октября 2022 года. — Орел : Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2023. — С. 264-271.

111. Пенькова, И.В. Рынок юридических услуг в Российской Федерации: тенденции и перспективы развития / И.В. Пенькова. — Текст : непосредственный // Индустриальная экономика. — 2023. — S3. — С. 116-122.

112. Пирогова, О. Е. Подход к оценке конкурентоспособности услуг предприятий индустрии гостеприимства на основе предпочтений клиентов / О. Е. Пирогова, Ю. А. Хозяйнова, Н. В. Погорелов // Глобальный научный потенциал. – 2023. – № 7(148). – С. 215-221. – EDN NMDGYO.

113. Пирогова, О. Е. Роль цифровых технологий в управлении строительными компаниями малого и среднего бизнеса и продвижении их работ и услуг / О. Е. Пирогова, В. С. Голубев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 4(142). – С. 135-140. – EDN RJPXEW.

114. Писарева, Е.В. Принятие управленческих решений в контексте реализации концепции маркетинга взаимодействия / Е.В. Писарева. — Текст : непосредственный // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10 (57). — С. 623-625.

115. Платное обслуживание населения в России. 2023 : статистический сборник / Росстат. — Москва, 2023. — 115 с. — С. 86. — Текст : непосредственный.

116. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 456 с. — Текст : непосредственный.

117. Потребительские настроения населения в III квартале 2025 года (в разрезе половозрастной структуры). — Москва : НИУ ВШЭ, 2025. — 10 с. — Текст : непосредственный.

118. Почему юристам нужен маркетинг. — URL: https://gpermyakof.ru/marketing/marketing-dlya-juristov/pochemu-yuristam-nuzhen-marketing/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

119. Как продвигать юридические услуги в «Яндекс Директ» : практическое руководство. — URL: https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

120. Радаев, В.В. Трансакционный и отношенческий обмен в цепях поставок: конституирующие элементы и основные факторы выбора / В.В. Радаев. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — Т. 14, № 3. — 2016. — С. 3-32.

121. Революция онлайн-продаж: взрывной рост e-commerce в России и прогнозы до 2030 года. — URL: https://www.computerra.ru/312416/revolyutsiya-onlajn-prodazh-vzryvnoj-rost-e-commerce-v-rossii-i-prognozy-do-2030-goda/ (дата обращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

122. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023 : статистический сборник / Росстат. — Москва, 2023. — 1126 с. — С. 837-838. — Текст : непосредственный.

123. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024 : статистический сборник / Росстат. — Москва, 2024. — 1081 с. — Текст : непосредственный.

124. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025 : статистический сборник / Росстат. — Москва, 2025. — 1035. — С. 766. — Текст : непосредственный.

125. Рейтинг лучших CRM-систем. — URL: https://delen.ru/servisy-i-uslugi/crm-dlya-biznesa/rejting-crm-sistem.htm (дата обращения 10.01.2026). — Текст : электронный.

126. Роганян, С.А. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации / С.А. Роганян, Е. Сосницкая и др. — Текст : непосредственный // Управление и экономика в XXI веке. — 2017. — № 2. — С. 25-29.

127. Савельева, Н.К. Маркетинговая стратегия: осмысление понятия учеными и инструментом ChatGPT / Н.К. Савельева, А.А. Созинова, А.Д. Крюкова, А.К. Лутошкина. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2023. — № 6 (312). — С. 14-17.

128. Самочкин, В.Ю. Маркетинговая этика при реверберации потребительского спроса на рынке юридических услуг / В.Ю. Самочкин. — Текст : электронный // Гуманизация образования. — 2011. — № 6. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-etika-pri-reverberatsii-potrebitelskogo-sprosa-na-rynke-yuridicheskih-uslug (дата обращения: 10.11.2024).

129. Самсонова, Е.В. Этапы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации / Е.В. Самсонова. — Текст : непосредственный // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. — 2017. — № 3 (78). — С. 101-116.

130. Сбережения домашних хозяйств. — URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/households/hh/ (дата обращения: 20.12.2025). — Текст : электронный.

131. Свободин, Я. Российский потребитель 2025: ценности и покупательское поведение / Я. Свободин. — URL: https://companies.rbc.ru/news/worxmJ63G4/rossijskij-potrebitel-2025-tsennosti-i-pokupatelskoe-povedenie/?ysclid=mjqyxq5yq45396826 (дата обращения: 20.12.2025). — Текст : электронный.

132. Семибратский, М. В. Этапы разработки динамической маркетинговой стратегии: методологические и инструментальные аспекты / М. В. Семибратский,

О. А. Герасименко, Н. А. Маргацкий // Практический маркетинг. – 2026. – № 2(344). – С. 18-25. – DOI 10.24412/2071-3762-2026-2344-18-25. – EDN TEVFHI.

133. Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний. — URL: https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376 (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

134. Сосунова, Л.А. Маркетинг и сфера услуг в цифровой экономике / Л.А. Сосунова, Е.В. Погорелова, А.М. Михайлов и др. — Самара, 2018. — 112 с. — Текст : непосредственный.

135. Сосунова, Л.А. Особенности стратегического маркетинга в сфере услуг / Л.А. Сосунова, М.О. Серебряков. — Текст : непосредственный // Экономические науки. — 2019. — № 8 (117). — С. 82-85.

136. Стало известно, по каким вопросам россияне чаще всего обращаются к юристам. — URL: https://iz.ru/1745695/2024-08-21/stalo-izvestno-po-kakim-voprosam-rossiiane-chashche-vsego-obrashchaiutsia-k-iuristam (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

137. Статистика соцсетей в мире 2025. — URL: https://inclient.ru/global-social-networks-stats/ (дата обращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

138. Стратегический маркетинг 2026: конец эпохи тактического хаоса. — URL: https://companies.rbc.ru/news/46j7WKhxBU/strategicheskij-marketing-2026-konets-epohi-takticheskogo-haosa/ (дата обращения: 13.01.2026). — Текст : электронный.

139. Тенденции digital-рынка в 2025 году во всем мире и в России. — URL: https://up-advert.ru/blog/digital-2025 (дата обращения: 29.01.2026). — Текст : электронный.

140. Теория и практика современного маркетинга = Key Marketing Skills : полный набор стратегий, инструментов и техник / П. Чевертон ; перевод с английского В.Н. Егорова. — Москва : Фаир-Пресс, 2002. — 608 с. — Текст : непосредственный.

141. Тимофеев, К.В. Маркетинговая стратегия ритейл-предприятия / К.В. Тимофеев, А.В. Малков. — Текст : непосредственный // Успехи в химии и химической технологии. — 2018. — Т. 32, № 4. — С. 119-121.

142. Третьяк, О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41-62.

143. Третьяк, О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О.А. Третьяк. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 55-68.

144. Третьяк, О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О.А. Третьяк. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2006. — № 4 (2). — С. 129-144.

145. Тхориков, Б. А. Стратегическое развитие конкурентоспособности компании на локальном рынке / Б. А. Тхориков, О. А. Герасименко // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 4. – С. 829-844. – DOI 10.18334/lim.12.4.123101. – EDN QQERDA.

146. Тщеславие в других, но не в себе. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/6634844 (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

147. Тычинская, И.А. Адаптирование трехмерной схемы матричного подхода Абеля к управлению финансово-инвестиционными ресурсами муниципальных образований / И.А. Тычинская, О.О. Комаревцева. — Текст : электронный // Муниципалитет: экономика и управление. — 2014. — № 4 (9). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptirovanie-trehmernoy-shemy-matrichnogo-podhoda-abelya-k-upravleniyu-finansovo-investitsionnymi-resursami-munitsipalnyh (дата обращения: 22.01.2026).

148. Уолкер-мл., О. Маркетинговая стратегия: курс MBA / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз ; перевод с английского. — Москва : Вершина, 2006. — 496 с. — Текст : непосредственный.

149. Уткин, Э.А. Маркетинг / Э.А. Уткин. — Москва : Эксмо, 1998. — 320 с. — Текст : непосредственный.

150. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. — 2-е издание. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 448 с. — Текст : непосредственный.

151. Федоров, В.А. Модель воздействия на потребителя AIDA в системе маркетинговых коммуникаций / В.А. Федоров. — Текст : непосредственный // Синергия наук. — 2017. — № 11. — С. 238-242.

152. Федорова, М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2011. — Т. 1, № 5 (28).

153. Харламова, И.Ю. Особенности маркетинга услуг / И.Ю. Харламова. — Текст : электронный // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. — 2013. — № 4-1. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketinga-uslug (дата обращения: 24.01.2026).

154. Цифровизация и скромные бюджеты: итоги исследования юрфункции. — URL: https://pravo.ru/story/259417/ (дата обращения: 24.09.2025). — Текст : электронный.

155. ЦПО групп — в числе лучших юридических компаний по версии «Коммерсантъ» 2025. — URL: https://pravorf.ru/blog/tspo-grupp-v-chisle-luchshih-yuridicheskih-kompaniy-po-versii-kommersant-2025 (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

156. Численность действующих адвокатов впервые сократилась. — URL: https://pravo.ru/news/258331/ (дата обращения: 31.01.2026). — Текст : электронный.

157. Что ждет юридический бизнес в 2024 году: тенденции в Москве и в регионах России. — URL: https://tenchat.ru/media/1870234-chto-zhdyot-yuridicheskiy-biznes-v-2024-godu-tendentsii-v-moskve-i-v-regionakh-

rossii?ysclid=m3bd1ge3m9987798211 (дата обращения: 10.11.2024). — Текст : электронный.

158. Что такое маркетинговая стратегия и как ее разработать. — URL: https://practicum.yandex.ru/blog/marketingovye-strategii/ (дата обращения: 22.01.2026). — Текст : электронный.

159. Шет, Д. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений / Д. Шет, А. Парватияр, М. Синха. — Текст : непосредственный // Российский журнал менеджмента. — 2011. — № 11 (1). — С. 63-94.

160. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. Шонесси ; перевод с английского ; под редакцией Д.О. Ямпольской. — Санкт-Петербург : Питер, 2017. — 864 с. — Текст : непосредственный.

161. Юлдашева, О.У. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов / О.У. Юлдашева, В.Г. Шубаева, Д.Б. Орехов. — Текст : электронный // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2014. — № 3. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-izmereniya-i-otsenki-potrebitelskoy-tsennosti-differentsiatsiya-podhodov (дата обращения: 03.12.2024).

162. Юлдашева, О.У. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке / О.У. Юлдашева, О.В. Фокина и др. — Текст : непосредственный // Человеческий капитал и профессиональное образование. — 2017. — № 4 (24). — С. 46-54.

163. Ячменева, Е.С. Комплекс маркетинга в сфере услуг / Е.С. Ячменева. — Текст : непосредственный // Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования : материалы XVIII Международной молодежной научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 24 марта 2021 года / Российский государственный профессионально-педагогический университет. — Екатеринбург, 2021. — Т. 1. — С. 145-147.

164. 100 тысяч защитников: Минюст предложил увеличить число адвокатов. — URL: https://legalacademy.ru/sphere/post/100-tysyach-zaschitnikov-minyust-predlozhil-uvelichit-chislo-advokatov (дата обращения: 31.01.2026). — Текст : электронный.

165. 5 основных инструментов интернет-маркетинга для юристов. — URL: https://zakon.ru/blog/2017/06/22/5_osnovnyh_instrumentov_internet-marketinga_dlya_yuristov (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

166. Aaker, D. Strategic Market Management / D. Aaker. — Saint Petersburg : Piter Publ., 2007. — 496 p. — Текст : непосредственный.

167. AIDA, PAS, ODC: как выбрать маркетинговую модель. — URL: https://mindbox.ru/journal/education/aida-marketing/ (дата обращения: 02.02.2026). — Текст : электронный.

168. Berry, L. Managing the Total Customer Experience Managing the Total Customer Experience / L. Berry, L. Carbone, S. Haeckel. — Текст : непосредственный // MIT Sloan Management Review. — 2002. — № 43. — P. 114-137.

169. Bondarenko, V. Formation and efficiency problems of modern marketing management in Russia / V. Bondarenko. — Текст : непосредственный // Практический маркетинг. — 2010. — № 6 (160). — P. 30-42.

170. Booms, B.H. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms / B.H. Booms, M.J. Bitner. — Текст : непосредственный // Marketing of Services, American Marketing Association. — 1981.

171. Bruhn, M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships / M. Bruhn. — Pearson Education Ltd., 2003. — P. 11. — Текст : непосредственный.

172. Drucker, P.F. Managing for the Future: The 1990s and Beyond / P.F. Drucker. — N.Y.: Truman Talley Books, 1992. — 370 p. — Текст : непосредственный.

173. eCommerce Market Size & Shareby Country 2024. — URL: https://www.doofinder.com/en/statistics/ecommerce-market-size-by-country; https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (датаобращения: 30.01.2026). — Текст : электронный.

174. Gronroos, C. Service management and marketing / C. Gronroos. — Текст : непосредственный // West Sussex. — 2000. — № 12. — P. 1-3.

175. Gummesson, E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs / E. Gummesson. — Butterworth Heinemann : Oxford, 1999. — P. 184. — Текст : непосредственный.

176. Håkansson, H. Firms in Networks. 1995. Uppsala; Ford D. et al. Managing Business Relationship / H. Håkansson, J. Johanson. — Wiley : N.Y., 2000. — Текст : непосредственный.

177. Hofmeyr, J. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr, B. Rice. — Текст : непосредственный // John Wiley and Sons. — 2000. — P. 85; 22.

178. Customer-Oriented Business Companies in Russia: Compliance with Reality / V.A. Bondarenko, N.V. Przhedetzkaya, E.V. Pisareva [et al.]. — Текст : непосредственный // International Journal of Economics and Business Administration. — 2020. — Vol. VIII, № Issue 4. — P. 590-597. — DOI 10.35808/ijeba/610.

179. Holbrook, M.B. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun / M.B. Holbrook, E.C. Hirschman. — Текст : непосредственный // Jour nal of Consumer Research. — 1982. — № 9. — P. 132-140.

180. Howard, J.A. The Theory of Buyer Behavior / J.A. Howard, J.N. Sheth. — John Wiley, New York, 1969. — P. 12-15. — Текст : непосредственный.

181. Johnson, M. Reinventing Your Business Model / M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann. — Текст : непосредственный // Harvard Business Review. — 2010. — № 87. — P. 52-60.

182. Kim, H. Shifting paradigms for fashion: from total to global to smart consumer experience / H. Kim. — Текст : электронный // Fashion and Textiles. — 2014. — Vol. 1, articlenumber 15. — URL: https://link.springer.com/article/10.1186/s40691-014-0015-4 (дата обращения: 02.02.2026).

183. Lemon, K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P.C. Verhoef. — Текст : непосредственный // Journal of Marketing. — 2016. — № 80. — P. 69-96.

184. Loh, H. Modeling methodologies for building virtual organizations / H. Loh, C. Zhang, B. Katzy ; eds. L. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus. Virtual Organisations — Systems and Practice. — Springer: N.Y., 2005. — Текст : непосредственный.

185. Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition, by Philip Kotler. Prentice-Hall, Inc. — P. 46-47. — Текст : непосредственный.

186. McKenna, R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers / R. McKenna. — Addison-Wesley Publishing Co.: Reading, MA, 1991. — Текст : непосредственный.

187. Parasuraman, A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry. — Текст : непосредственный // Journal of Retailing. — 1988. — № 64. P. 12-40.

188. Pine II, B.J. Welcome to the Experience Economy / B.J. Pine II, J.H. Gilmore. — Текст : непосредственный // Harvard Business Review. — 1998. — P. 97-105.

189. Porter, M.E. What is strategy? / M.E. Porter. — Текст : непосредственный // Harvard business rev. Boston. — 1996. — Vol. 74, № 6. — P. 61-78.

190. Prahalad, C.K. The Co-Creation Connection / C.K. Prahalad, V. Ramaswamy. — Текст : непосредственный // Strategy and Business. — 2002. — № 27. — P. 50-61.

191. Shani, D. Exploiting niches using relationship marketing / D. Shani, S. Chalasani. — Текст : непосредственный // Journal of Consumer Marketing. — 1992. — № 9 (3). — P. 33-42.

192. Sheth, J.N. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis / J.N. Sheth, A. Parvatiyar, M. Sinha. — Текст : непосредственный // Economic sociology — the European electronic newsletter. — 2012. — № 13 (3). — P. 4-26.

193. The Global Economy // Business and ecomomic data for 200 countries. — URL: https://ru.theglobaleconomy.com (дата обращения: 08.02.2025). — Текст : электронный.