

**ВОПРОСЫ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ
В УПРАВЛЕНИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ ЮРИДИЧЕСКИХ СЕРВИСОВ**
*Issues related to the application of strategic and operational marketing solutions in managing relationships
with consumers of legal services*



Ларин Александр Александрович,

аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия, ул. Большая Садовая, 69

Larin Alexander Alexandrovich,

Postgraduate Student, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russia
crooks399@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-6710-099X>



Бондаренко Виктория Андреевна,

д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия, ул. Миклухо-Маклая, 6; профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента, Государственный университет управления; г. Москва, Россия, Рязанский проспект, 99

Bondarenko Victoria Andreevna,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, 6 Miklukho-Maklaya St., Moscow, Russia; Professor of the Department of Service Marketing and Brand Management, State University of Management; 99 Ryazansky Prospekt, Moscow, Russia

bondarenko_va@pfur.ru

<https://orcid.org/0000-0003-2921-7548>



Пржедецкая Наталья Витовна,

д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и рекламы, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ); г. Ростов-на-Дону, Россия, ул. Большая Садовая, 69

Przedeczkaya Natalia Vitovna,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics (RINH); 69 Bolshaya Sadovaya Street, Rostov-on-Don, Russia

nvpr@bk.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4550-6649>

В статье исследуются вопросы применения компаниями, оказывающими юридические услуги, стратегических и операционных маркетинговых решений в части установления взаимоотношений с потребителями. Сделаны выводы, что представители крупного бизнеса в большей степени доверяют стратегическим маркетинговым решениям, воплощаемым в реальность посредством операционных шагов. Средний бизнес демонстрирует тренд на стратегически ориентированные решения, но также изначально склоняется к направлениям операционного плана, позволяющим сохранять адаптивность. Индивидуальные специалисты и малые организации во взаимоотношениях с потребителями и осуществлении маркетинговых решений демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности.

Ключевые слова: маркетинговые решения; взаимоотношения; потребители; юридические услуги; компании; специалисты; исследования.

The article explores the application of strategic and operational marketing solutions by legal services companies in terms of establishing relationships with consumers. It concludes that large businesses are more likely to prioritize strategic marketing solutions that are implemented through operational steps. Medium-sized businesses demonstrate a trend towards strategic-oriented solutions, but they also prioritize operational plans that allow for flexibility. Individual professionals and small organizations exhibit a dominant behavior in terms of a situational approach and an attempt to achieve operational efficiency in their relationships with consumers and marketing solutions.

Keywords: marketing solutions; relationships; consumers, legal services; companies; specialists, research.

Введение (Introduction)

В современной ситуации большинство компаний ориентированы на долгосрочные взаимоотношения с потребителями и рассматривают этап привлечения в качестве промежуточного, акцентируя усилия на удержании [1], что вызывает интерес к программам лояльности, изначальной клиент ориентированности [2]. Поясним, что применительно к сфере услуг, в рамках перехода от транзакционного маркетинга к отношенческому и установления взаимоотношений с потребителями [3] немаловажную роль играет понимание данного процесса стороной предложения, а именно теми, кто оказывает юридические услуги, то есть, вовлечен в их оказание и другие виды активности, такие как анализ и понимание рыночной си-

туации, 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 существенно отличаться друг от друга, поскольку на рынке присутствуют игроки, существенно дифференцирующиеся по ресурсам, масштабу деятельности, охвату различных потребительских аудиторий, выручке и т.д. Например, согласно экспертным оценкам *AnalyticResearchGroup* за 2025 год,

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.)^{*}. По реализованной оценке совместная выручка всех 800 игроков составила почти 176 млрд руб., хотя существенно различается в зависимости от масштаба бизнеса. Более 1 млрд руб. имели всего 28 компаний, 48 компаний получали выручку более 500 млн в год; показатель выручки в диапазоне от 100 до 500 млн руб. был у 330 игроков и 394 компании показывали результат от 50 до 100 млн руб. в год^{**}.

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 на специфических 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 рутинной нагрузки и использования всех точек контакта (цифровых и офлайн) с потребителями.

Локализация данных организаций, равно как и распределение их выручки по регионам страны, неравномерны. Преимущественно данные бизнесы концентрируются в Москве (94 млрд руб.) и Санкт-Петербурге (17,9 млрд руб.), тогда как в регионах их представленность ощутимо ниже (на все регионы приходится порядка 63 млрд руб.)^{3*}

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, а отдельно группируются данные в соответствующий региональный рейтинг^{4*}.

Также следует учитывать, что юридические фирмы меньшего масштаба по размеру и выручке, работающие в формате ИП, и те, штат которых состоит всего из двух специалистов, составляют, по ряду оценок, порядка 60% всех компаний, работающих в данной сфере^{5*}. Кроме того, из числа почти 549 тыс. провайдеров деловых услуг (оказываемых индивидуальными специалистами) почти 44% составили именно юристы^{6*}.

Можно предположить, что крупные игроки более устойчивы в рамках реализуемой на рынке деятельно-

сти, поскольку имеют обширную клиентскую базу, 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, что предполагает уточнение данных обстоятельств и выявление их склонности к стратегическим и операционным маркетинговым решениям.

Материалы и методы (Materials and Methods)

В качестве материалов мы опирались на работы ученых, исследующих отношенческую маркетинговую парадигму; представленные в открытой печати мнения специалистов и результаты проведенных исследований о спросе на юридические услуги, финансовых результатах работы юридических компаний; результаты полученных нами полевых исследований.

Нами было проведено трехступенчатое исследование:

- ♦ на первом этапе было проведено 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 мы провели полевое исследование в формате онлайн опроса индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги;
- ♦ на третьем этапе были проведены серии интервью с индивидуальными специалистами, а также представителями средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса.

* Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

** Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

3* Сколько зарабатывают юрфирмы в России? Исследование 800 компаний [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sostav.ru/blogs/264343/60376> (дата обращения: 02.11.2025)

4* ЦПО групп - в числе лучших юридических компаний по версии «Коммерсантъ» 2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://pravorf.ru/blog/tspo-grupp-v-chisle-luchshih-yuridicheskikh-kompaniy-po-versii-kommersant-2025> (дата обращения: 11.11.2025)

5* Бизнес-план юридической фирмы [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.business.ru/article/2775-biznes-plan-yuridicheskoy-firmy> (дата обращения: 12.11.2025)

6* Исследование: за год спрос на услуги юристов и бухгалтеров вырос в 2 раза [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/novosti-kompaniy/491177-issledovanie-za-god-spros-na-uslugi-uristov-i-buhgalterov-vyros-v-2-raza> (дата обращения: 02.11.2025)

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

Исходя из представленных экспертами мнений и результатов исследований^{7*}, можно предварительно заключить, что специалисты-частники и представители малых фирм, где работают несколько сотрудников, традиционно отмечают, что вопросы цифровизации важны только в утилитарном плане, если не несут больших расходов; контекстную рекламу оценивают, как работающую, но не в полной мере относящуюся к их сфере; CRM-системы считают хорошим решением, но при наличии обширной клиентской базы (не в своем случае); в качестве коммуникаций 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; считают важной работу с сегментацией 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 как «возможное»; вопрос долгосрочных контактов с потребителями воспринимают как не всегда достижимый на практике; аналитические маркетинговые инструменты воспринимают чисто как теоретические изыскания, не всегда востребованные на практике.

С целью систематизации результатов восприятия инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами и представителями малых фирм, приведем обобщение вторичных исследований / мнений экспертов в *таблице 1*.

Приведенные в таблице 1 данные позволяют сделать промежуточный вывод о том, 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.

Таблица 1

Восприятие инструментов маркетинга / маркетинговых решений индивидуальными специалистами / представителями малых фирм*

Table 1. Perception of marketing tools / marketing solutions by individual specialists / representatives of small firms

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	Влияют на качество работы и востребованы 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	Повышают 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 оправдано
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	Воспринимаются как имеющее значение ситуативно, под возникающие конкретные запросы
Выстраивание отношений с партнерами	Низкий-средний	Воспринимаются в качестве производной от задачи привлечения клиентов на базе ресурсов партнеров
Использование аналитических маркетинговых инструментов	Низкий-средний	Воспринимаются опосредованно, только в случае идентификации проблемы и запроса на необходимость ее решения

* Приведено на основании оценки и обобщения материалов источников и логических умозаключений автора.

^{7*} Как продвигать юридические услуги в Яндекс Директ: Практическое руководство [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/elena-dym/kak-prodvigat-uridicheskie-uslugi-v-yandeks-direkt-prakticheskoe-70750039/chitat-onlayn/> (дата обращения: 02.01.2026); Маркетинг для юристов: как эффективно привлекать клиентов в юридический бизнес [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://mosdigitals.ru/blog/marketing-dlya-yuristov> (дата обращения: 22.12.2025); 5 основных инструментов интернет-маркетинга для юристов [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2017/06/22/5_osnovnyh_instrumentov_internet-marketinga_dlya_yuristov (дата обращения: 20.12.2025); Почему юристам нужен маркетинг [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://gpermyakof.ru/marketing/marketing-dlya-yuristov/pochemu-yuristam-nuzhen-marketing/> (дата обращения: 22.12.2025); Как юристу привлечь клиентов: Стратегия роста в 2025 году [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://kelinlaw.ru/mediacenter/media_publications/kak-yuristu-privlech-klientov-strategiya-rosta-v-2025-godu/ (дата обращения: 12.01.2026); Тщеславие в других, но не в себе [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/6634844> (дата обращения: 20.12.2025).

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 в качестве полезных, фиксируются в качестве промежуточных по степени востребованности аудиторией 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 не ориентирован на долгую перспективу, а скорее на операционный временной лаг.

Для того чтобы проанализировать востребованность маркетинговых инструментов и решений в работе индивидуальных специалистов, а также представителей средних и крупных компаний, оказывающих юридические услуги, мы провели полевое исследование в формате онлайн-опроса. Целью выступила валидация востребованности маркетинговых инструментов и решений у представителей стороны предложения. Респондентами были индивидуальные специалисты, представители средних компаний, представители крупных компаний,

оказывающие юридические услуги (всего 60 чел.) Использовались закрытые вопросы, с вариантами ответа и Шкала Лайкерта (степень согласия / несогласия; оценка от 1—5)^{8*}.

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, имеет 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?

^{8*} Онлайн опрос проводился в августе 2025 г. – декабрь 2025 г.

- 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 (табл. 2).

Согласно полученным 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 этой группы. Такая же оценка дана важности построения личного бренда / бренда компании, делового имиджа (4,9), а также сотрудничества с маркетинговой службой (4,9) и нативной рекламе (4,9), которая ненавязчиво подталкивает потребителя к выбору, сохраняя ощущение того, 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 также 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 готовности 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 ориентированы на развитие партнерских программ и использование 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.

Анонсированный нами *третий этап* исследования воплотился в проведение серии интервью с двумя индивидуальными специалистами, а также двумя представителями средних и двумя представителями крупных компаний, оказывающих юридические услуги, для уточнения результатов, полученных в ходе опроса. В рамках обсуждения результатов опроса с индивидуальными специалистами, мы уточнили, что они считают приоритетными решения 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

Таблица 2

Результаты опроса о востребованности маркетинговых инструментов / решений
Table 2. Results of the survey on the demand for marketing tools / solutions

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

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 написание 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 потребителе, 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, что сотрудничество с маркетинговой службой — это 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 использования аналитических инструментов для них значимо, но не выступает зримым приоритетом. Тогда как, достаточно оценки операционной эффективности деятельности. Использование CRM-системы они считают оправдан-

ным, однако, в случае, если оплата за ее внедрение и эксплуатацию не чрезмерная.

Интервьюируемые сотрудники крупных компаний позволили нам 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 развитием партнерских программ и сегментирования аудиторий с точки зрения определения их приоритетности сегодня и прогнозирования перспективных сегментов в будущем.

Заключение (Conclusion)

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 использование передовых цифровых технологий, акцент на использовании сайта и социальных сетей, формирование и управление деловым имиджем специалиста и применение контекстной рекламы. Это дает возможность заключить, 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.

Поясним, что проведенные интервью также позволили нам утвердиться во мнении, что представители крупного бизнеса, оказывающего юридические услуги, в большей степени доверяют 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 во взаимоотношениях с потребителями и осуществлении маркетинговых решений демонстрируют доминирующее поведение в части ситуативного подхода и попытки добиться операционной эффективности.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Третьяк, О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41-62.
2. Бондаренко, В. А. Вопросы клиентоориентированности бизнеса в России: почему не все программы лояльности успешны / В. А. Бондаренко, Н. В. Гузенко, Р. М. Межаев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. — 2020. — Т. 13, № 5. — С. 141-151. — DOI 10.17213/2075-2067-2020-5-141-151.
3. Шет, Д. Н. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез / Д. Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 63-94.

Поступила в редакцию / Received 15.12.2025
После доработки / Revision 14.01.2026
Принята к публикации / Accepted 18.01.2026