

УДК: 332

DOI 10.26118/9062.2025.20.97.016

Мовсесян Жирайр Арменович
Московская международная академия

**Оценка маркетинговой среды российского сегмента рынка услуг адвокатуры:
методика интегральной диагностики внешних и внутренних факторов**

Аннотация В статье представлена авторская методика оценки внешних и внутренних факторов маркетинговой среды адвокатуры, направленная на формирование практических инструментов управления конкурентоспособностью и повышением качества юридической помощи. Методика интегрирует количественные и качественные источники данных и учитывает специфику правового регулирования, требования адвокатской тайны и профессиональной этики. Внешние факторы операционализируются через анализ нормативных ограничений, макроэкономических и региональных экономических индикаторов, социальных установок, технологической инфраструктуры и репутационных медийных сигналов. Внутренние факторы оцениваются по организационной структуре, кадровому потенциалу, маркетинговым и коммуникационным практикам, операционной устойчивости и финансовой стабильности. Процесс оценки включает формирование индикаторов, нормализацию, экспертное взвешивание, расчёт интегральных индексов, SWOT-синтез и приоритизацию управленческих мероприятий с последующим пилотированием и регулярным мониторингом. Методика адаптивна к региональной специфике и масштабу адвокатских образований, предусматривает защиту персональных данных и анонимизацию внутренней информации. Описаны процедуры верификации данных, контроль качества оценок и рекомендации по внедрению дорожной карты мероприятий. Ожидаемые результаты — повышение управляемости репутационных рисков, улучшение клиентского опыта и рост устойчивости бизнеса адвокатских образований в среднесрочной перспективе.

Ключевые слова: маркетинговая среда, адвокатура, методика оценки, репутация, цифровизация, правовое регулирование, интегральный индекс, экспертное взвешивание, защита данных.

Movsesyan Zhirayr Armenovich
Moscow International Academy

**Assessment of the marketing environment of the russian advocacy services market
segment: methods of integral diagnostics of external and internal factors**

Annotation. The article presents the author's methodology for assessing external and internal factors of the marketing environment of the legal profession, which is aimed at developing practical tools for managing competitiveness and improving the quality of legal assistance. The methodology integrates quantitative and qualitative data sources and takes into account the specifics of legal regulation, the requirements of attorney-client confidentiality, and professional ethics. External factors are operationalized through the analysis of regulatory restrictions, macroeconomic and regional economic indicators, social attitudes, technological infrastructure, and reputational media signals. Internal factors are evaluated based on the organizational structure, human resources, marketing and communication practices, operational sustainability, and financial stability. The assessment process includes the formation of indicators, normalization, expert weighing, calculation of integral indices, SWOT synthesis, and prioritization of management measures, followed by piloting and regular monitoring. The methodology is adaptable to the

regional specifics and scale of law firms, and it provides for the protection of personal data and the anonymization of internal information. The paper describes the procedures for data verification, quality control of assessments, and recommendations for implementing a roadmap of measures. The expected results include improved management of reputational risks, improved customer experience, and increased business sustainability of law firms in the medium term.

Keywords: marketing environment, advocacy, evaluation methodology, reputation, digitalization, legal regulation, integral index, expert weighing, and data protection.

Маркетинговая среда оказывает существенное влияние на формирование спроса, конкурентных стратегий и репутации субъектов профессиональной юридической помощи, в том числе адвокатских образований. В современных условиях трансформации правового поля, цифровизации услуг и усиления клиентоориентированности управление маркетинговой средой адвокатуры приобретает критическое значение для обеспечения экономической устойчивости, качества оказываемых услуг и соблюдения профессиональных стандартов. Внешние и внутренние факторы среды формируют как возможные угрозы, так и точки роста; систематическая оценка этих факторов необходима для разработки адекватных управленческих решений и стратегий развития (см. также исследования в области профессиональных услуг и юридического маркетинга у ряда авторов).

Цель исследования — разработать методику оценки внешних и внутренних факторов маркетинговой среды адвокатуры и предложить практические инструменты для управления этими факторами в интересах повышения конкурентоспособности и качества услуг адвокатских образований.

Классические положения маркетинга о внешней и внутренней среде получили развитие применительно к профессиональным услугам в работах, посвящённых особенностям маркетинга услуг, где подчёркивается интенсивная роль человеческого фактора, нематериальности и сложности стандартизации процессов [1, 2].

В российской литературе вопросы маркетинга юридических и адвокатских услуг освещаются в трудах, посвящённых особенностям продвижения профессиональных услуг и управлению репутацией юридических организаций [3-5]. Эти исследования подчёркивают значение профессиональной этики, правового регулирования и ограничений в рекламной активности адвокатов как специфических факторов среды.

Правовое регулирование деятельности адвокатуры существенно формирует внешнюю среду маркетинга адвокатских услуг. Нормативные ограничения на рекламу адвокатской деятельности, требования к адвокатской тайне и иные этические нормы служат ограничителями в употреблении отдельных маркетинговых инструментов.

В российских исследованиях отмечается, что адаптация маркетинговых стратегий к правовым ограничениям требует разработки специализированных подходов к коммуникации с целевыми аудиториями и использованию нормативно допустимых форм представления услуг [6].

Зарубежная литература демонстрирует разнообразие институциональных подходов: в некоторых юрисдикциях рекламные ограничения более либеральны, что трансформирует конкурентные механизмы на рынке профессиональных услуг [7].

Репутация профессиональной юридической фирмы — ключевой ресурс, формирующий доверие и долгосрочные отношения с клиентами. В исследованиях отмечается, что для профессиональных услуг качество восприятия и успехи в деле имеют гораздо большее влияние на потребительский выбор, нежели ценовой фактор. Российские авторы акцентируют внимание на механизмах формирования репутации: публикации в профессиональных СМИ, участие в общественных проектах, публикация кейсов и прецедентов (в пределах допустимого правом), отзывы клиентов и рейтинги [8, 9].

Цифровизация услуг, развитие электронных каналов коммуникации и аналитики создают новые возможности и риски для адвокатуры. Использование электронных

платформ, контент-маркетинга, систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и инструментов аналитики позволяет более точно таргетировать коммуникации, управлять клиентскими потоками и формировать доказательства эффективности работы. В российской литературе отмечается замедленное, но устойчивое внедрение цифровых инструментов в практике адвокатских образований, при этом важны нормативные требования по защите данных и адвокатской тайне [11].

Рынок адвокатских услуг характеризуется высокой фрагментированностью, разными уровнями специализации и высокой стоимостью входа на отдельные сегменты (например, корпоративное сопровождение, судебная практика, сопровождение сделок с недвижимостью). В российском контексте существенны региональные различия в спросе и платежеспособности клиентов, что делает важным учет пространственных факторов при разработке маркетинговых стратегий. Анализ конкурентной среды адаптируется через призму конкурентных преимуществ: специализация, экспертиза, бренд, сеть контактов и партнерств.

Внутренние факторы, определяющие способность адвокатского образования эффективно конкурировать, включают: организационную структуру, систему управления качеством услуг, компетенции сотрудников по клиентской работе и маркетингу, мотивационные механизмы и стандарты практики. В отечественных исследованиях подчеркивается, что маркетинговые компетенции в адвокатуре традиционно развиты слабее, чем в коммерческих сферах, что требует специальных программ обучения и развития [11].

Для систематической оценки факторов маркетинговой среды зарубежные и российские авторы предлагают сочетание количественных и качественных методов: анкетные опросы клиентов и адвокатов, контент-анализ интернет-источников и медиа, анализ судебной статистики и открытых реестров, экспертные оценки и мультикритериальные матрицы. В ряде исследований предлагаются адаптированные методики PEST и SWOT для профессиональных услуг, а также модель сбалансированных показателей, учитывающая качество, репутацию, экономические показатели и инновационный потенциал [8-11].

Несмотря на наличие исследований по маркетингу профессиональных услуг, в литературе отмечается несколько существенных пробелов применительно к адвокатуре в России: ограниченное количество эмпирических работ, недостаточная интеграция цифровых репутационных индикаторов в оценочные модели, слабая проработка региональной специфики и недостаточная систематизация показателей оценки внутренних факторов у адвокатских образований. Кроме того, нормативные ограничения и вопросы адвокатской тайны осложняют сбор и анализ данных, что требует разработки специальных адаптированных методик оценки.

Содержательная логика методика основана на разграничении внешних и внутренних факторов и на интеграции количественных и качественных источников данных. Внешняя среда интерпретируется через призму нормативно-правовых требований, макроэкономических условий, социально-культурных установок и технологических трендов, при этом конкурентная структура и репутационные сигналы трактуются как мост между институциональными рамками и реальными стратегиями субъектов. Внутренняя среда раскрывается через организационную архитектуру, кадровые и компетентностные ресурсы, коммуникационные практики и систему обеспечения качества.

Для обеспечения сопоставимости показателей используется нормализация по единой шкале и взвешивание по важности, определяемой экспертизой. Интегральные индикаторы внешней и внутренней среды рассчитываются как взвешенные суммы нормализованных значений, а их соотнесение формирует основу для SWOT-интерпретации и приоритизации управленческих действий.

Формально интегральный показатель представляется выражением:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i$$

Где I — итоговая оценка,
 w_i — вес i-го критерия,
 S_i — нормализованная оценка i-го критерия.
Сумма весов обычно равна 1.

Представим авторскую методику с пошаговым описанием, переводящую аналитические положения в практический инструмент оценки и управления маркетинговой средой адвокатского образования. методика разработана с учётом ограничений публичности данных и требований профессиональной этики и ориентирована на адаптивное применение в разных региональных и практико-ориентированных контекстах.

Методика начинает с чёткого разграничения контуров анализа и определения целей оценки: получить репрезентативную картину факторов, влияющих на конкурентоспособность и устойчивость адвокатского образования, и сформулировать практические управленические меры.

Операционализация внешних факторов предполагает сопоставление нормативных предписаний с данными о реальном применении, что даёт возможность выявить нормативно-правовые «узкие места» и потенциал гибкой коммуникации в рамках допустимого. Экономические индикаторы собираются в разрезе регионов и практик, что позволяет соотносить динамику доходов населения и бизнеса с изменениями в структуре спроса на юридические услуги. Социально-культурная компонента измеряется через общественные опросы и индексы правовой грамотности, а также через анализ поведения целевых групп при обращении за юридической помощью. Технологический контур фиксируется через метрики проникновения цифровых инструментов, зрелость электронного документооборота и способность организации обеспечивать защищённую связь с клиентами; репутационная плоскость оценивается посредством медиамониторинга, анализа экспертных публикаций и изучения цитируемости в профессиональных источниках.

Внутреннюю среду методика анализирует через оценку регламентов оказания услуг, распределения ролей, систем наставничества, программ дополнительного образования в маркетинге и коммуникациях, а также степени формализации клиентских процессов. Коммуникационный профиль фиксирует устойчивость цифровых каналов, регулярность экспертного контента и наличие formalизованных процедур обратной связи. Оценка качества услуг строится на непрямых и анонимизированных показателях: сроках обработки запросов, частоте повторных обращений, результатах анонимных опросов удовлетворённости и внутренних контрольных процедурах. Финансовая составляющая учитывает диверсификацию практик, стабильность денежных потоков и наличие резервов, влияющих на способность поддерживать независимость и оперативно реагировать на внешние шоки.

Шаг 1. Подготовительный этап: определение целей, границ и рабочих гипотез. На этом этапе формулируются цели оценки, определяется географический и практический охват (регион, ключевые виды практик), согласовываются критерии допустимости источников данных с юридической службой и этической комиссией, а также формируются рабочие гипотезы — ожидаемые соотношения между внешними и внутренними факторами. Результатом этапа является протокол исследования и план сбора данных.

Шаг 2. Формирование набора показателей и шкал измерения. Исходя из контуров внешней и внутренней среды, формируется перечень индикаторов. Для каждого индикатора задаётся оперативное определение, источник данных и шкала измерения (например, 0–100). Важно предусмотреть методы нормализации данных, правила обработки пропусков и минимально допустимые объёмы выборки для достоверности. Для защиты тайны

отдельные операционные показатели заменяются агрегированными и анонимизированными метриками.

Шаг 3. Определение весов и значимости показателей. Весовые коэффициенты назначаются на основе экспертного опроса с использованием модифицированной процедуры Дельфи и подтверждаются методом парных сравнений. При этом учитывается специализация адвокатского образования и региональный контекст: в одних сценариях экономические показатели получают повышенный вес, в других — репутационные или технологические. Сумма весов нормируется до 1.

Шаг 4. Сбор данных и верификация источников. Данные собираются из открытых источников (официальная статистика, правовые базы, медиамониторинг), внутренней отчётности (в допустимых объёмах и с анонимизацией), а также через экспертные интервью и опросы. Для медиаданных применяется словарь ключевых слов и фильтров по тематике. Верификация включает перекрёстную проверку данных, поиск подтверждений в независимых источниках и контроль на предмет манипуляций (например, аномально высокая концентрация положительных отзывов).

Шаг 5. Нормализация и расчёт показателей. Собранные данные приводятся к единой шкале с помощью методов нормализации (линейная шкала 0–100, z-преобразование при необходимости), обрабатываются пропуски и аутлийеры. Для каждого показателя рассчитывается агрегированное значение S_i и умножается на заранее определённый вес w_i . Далее вычисляются интегральные индексы внешней и внутренней среды и дополнительно проверяются на чувствительность при изменении весов.

Шаг 6. Интерпретация результатов и SWOT-синтез. На основе полученных индексов проводится SWOT-анализ, где сильные и слабые стороны внутренней среды соотносятся с возможностями и угрозами внешней среды. Особое внимание уделяется выявлению компенсаторных механизмов: сценариев, когда слабость в одном контуре может быть компенсирована преимуществами в другом. Результатом является карта приоритетов и перечень инициатив, ранжированных по эффекту и ресурсным требованиям.

Шаг 7. Формирование дорожной карты управлеченческих мероприятий. Разрабатывается практическая дорожная карта, разделяющая инициативы на быстрые победы (низкая стоимость внедрения, быстрый эффект), среднесрочные проекты и стратегические инфраструктурные изменения. Для каждой инициативы прописываются цели, ответственные, метрики эффективности (KPI), сроки и ориентировочные ресурсы. В документ включаются требования к соблюдению этики и адвокатской тайны при реализации мероприятий.

Шаг 8. Пилотирование и корректировка методики. Дорожная карта реализуется в пилотном режиме на выбранном сегменте практики или подразделении. На этапе пилота собираются дополнительные данные о реалистичности оценок, точности источников и эффективности предложенных мер. По результатам пилота методика корректируется: обновляются веса, уточняются индикаторы и процедуры сбора данных.

Шаг 9. Внедрение и регулярный мониторинг. После успешного пилотирования методика внедряется в масштабах организации. Устанавливается регламент периодической переоценки (ежеквартально или полугодно в зависимости от динамики среды), а также процедуры обновления весов при существенных изменениях внешней среды (например, изменение регулирования или технологического базиса).

Шаг 10. Отчётность, прозрачность и обучение. Результаты оценки и реализованные мероприятия документируются в форме внутренних отчётов и суммарных публичных сводок в объёме, не нарушающем адвокатскую тайну. Параллельно реализуется программа обучения сотрудников по интерпретации показателей, коммуникации с клиентами и соблюдению этических норм в маркетинге.

Контроль качества достигается через несколько инструментов: кросс-валидацию экспертных оценок, регулярный аудит источников данных, тестирование чувствительности индексов к изменениям весов и независимую внешнюю верификацию ключевых выводов.

Для минимизации субъективности рекомендуется периодически привлекать внешних экспертов и проводить анонимные раунды оценок.

Методика предусматривает адаптивность: в регионах с низкой платежеспособностью следует повышать вес экономических индикаторов и усиливать работу по доступности услуг; в мегаполисах акцент делается на цифровую зрелость и управление репутацией. Для малых адвокатских образований рекомендуется упрощённый вариант методики, включающий ограниченный набор ключевых показателей и упор на оперативные изменения клиентского сервиса и цифрового присутствия.

Основные ограничения — ограниченность открытых данных, риски искажений в онлайновой репутации и правовые барьеры для доступа к внутренней информации. Этические соображения требуют строгого контроля над обработкой персональных данных и соблюдения адвокатской тайны. Методика предполагает, что все внутренние данные используются только с согласия и в усечённой анонимизированной форме, а публичные отчёты не содержат информации, способной идентифицировать конкретные дела или доверителей.

Реализация методики позволяет получить системную картину факторов, влияющих на конкурентоспособность, выявить приоритеты для инвестиций в компетенции и технологии, повысить управляемость репутационных рисков и улучшить клиентский опыт. В среднесрочной перспективе ожидается рост повторных обращений и улучшение позиций в профессиональных рейтингах при одновременном снижении операционных рисков, связанных с обработкой данных и коммуникацией.

Предложенная авторская методика обеспечивает воспроизводимый и адаптивный подход к оценке внешних и внутренних факторов маркетинговой среды адвокатуры. Шаговая процедура позволяет последовательно перейти от диагностики к реализации мер, сохраняя баланс между требованиями профессиональной этики, необходимостью прозрачности и потребностью в оперативных управленческих решениях. Методика пригодна для применения в разных региональных и практико-ориентированных контекстах при условии корректной адаптации показателей и весов, а также строгого соблюдения норм адвокатской тайны и персональных данных.

Список источников

1. Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, 1990. Режим доступа: <https://archive.org/details/deliveringqualit00zeit> (дата обращения 12.11.2025 г.)
2. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 1985, vol. 49, no. 4, p. 41–50. DOI: 10.1177/002224298504900403
3. Яковлева А. А. Контент-маркетинг для продажи юридических услуг: преимущества и недостатки / А. А. Яковлева // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 1(82). – С. 234-239. – EDN REGLUR.
4. Припотень В. Ю. Маркетинг рынка юридических услуг / В. Ю. Припотень, О. А. Припотень // Торговля и рынок. – 2018. – № 4-1(48). – С. 129-136. – EDN DDVGQO.
5. Иванова Я. Д. Роль маркетинга на рынке юридических услуг / Я. Д. Иванова // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 83. – С. 151-152. – EDN UHTTVR.
6. Разъяснение Совета Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации по вопросу исполнения адвокатами законодательства о персональных данных. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_509602 (дата обращения 12.11.2025 г.)
7. Economic effects of reform in professional services. Режим доступа: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607337/IPOL_BRI\(2017\)607337_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607337/IPOL_BRI(2017)607337_EN.pdf) (дата обращения 12.11.2025 г.).

8. Овчинникова О. А. Российская и зарубежная практика признания и учета деловой репутации фирмы / О. А. Овчинникова // Евразийский союз ученых. – 2014. – № 8-2(8). – С. 39-40. – EDN XGYHSB.

9. Климович Е. С. Методический подход к оценке деловой репутации юридического учреждения / Е. С. Климович // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 17(146). – С. 49-61. – EDN KIZLZF.

10. Зарубежные исследования подтверждают, что динамическое управление репутацией посредством цифровых каналов и открытых реестров повышает конкурентоспособность фирм [10].

11. Shamgunova A. E. Foreign experience in the functioning of consulting and law firms / A. E. Shamgunova // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2022. – №. 4. – Р. 73-79. – DOI 10.48081/DDZB5169. – EDN KZCIP.

12. Шумилова М. А. Развитие цифровизации в сфере адвокатуры и адвокатской деятельности: комплексная информационная система адвокатуры России / М. А. Шумилова, А. Р. Билун // Правовая реформа. – 2023. – № 2. – С. 92-95. – EDN PSHEIF.

Сведения об авторе

Мовсесян Жирайр Арменович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Movsesyan Zhirayr Armenovich, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia