

**Рецензия**  
на **статью** **Мовсесяна Ж. А.**  
**«Оценка маркетинговой среды российского сегмента рынка услуг адвокатуры: методика интегральной диагностики внешних и внутренних факторов»**

**Введение**

Статья Мовсесяна Ж. А. посвящена актуальной и недостаточно систематизированной проблеме оценки маркетинговой среды адвокатуры в условиях трансформации правового регулирования, цифровизации профессиональных услуг и роста значимости репутационных факторов. Автор обращается к специфике рынка адвокатских услуг, где маркетинговые инструменты ограничены нормами профессиональной этики и требованиями адвокатской тайны, что обуславливает необходимость разработки специализированных методик анализа внешних и внутренних факторов. Выбранная тема соответствует современным тенденциям развития рынка профессиональных услуг и имеет выраженную практическую направленность.

**Сильные стороны статьи**  
К числу ключевых достоинств работы относится разработка авторской интегральной методики оценки маркетинговой среды адвокатских образований, адаптированной к институциональным и этическим ограничениям адвокатской деятельности. Автор последовательно разграничивает внешние и внутренние факторы среды и предлагает логически выстроенную систему их операционализации с использованием как количественных, так и качественных источников данных.

Существенным преимуществом статьи является детальная проработка процедур нормализации показателей, экспертного взвешивания и расчёта интегральных индексов, что повышает воспроизводимость методики и снижает уровень субъективности оценок. Обоснованно включение в модель репутационных и цифровых индикаторов, а также механизмов защиты персональных данных и анонимизации внутренней информации, что особенно важно для сферы адвокатуры.

Отдельного внимания заслуживает пошаговое описание методики, переводящее теоретические положения в практический инструмент управления. Автор демонстрирует глубокое понимание отраслевой специфики, учитывая региональные различия, масштабы адвокатских образований и различия в структуре спроса на юридические услуги. Использование SWOT-синтеза и формирование дорожной карты управленческих мероприятий усиливают прикладную ценность исследования.

**Перспективы исследования**  
Дальнейшее развитие представленной методики может быть связано с расширением эмпирической базы за счёт апробации модели на выборке адвокатских образований различных регионов и специализаций. Перспективным направлением является количественная оценка влияния отдельных факторов маркетинговой среды на показатели клиентского опыта, повторных обращений и устойчивости доходов. Дополнительный интерес

представляет сопоставление предложенной методики с зарубежными моделями оценки маркетинговой среды профессиональных услуг с учётом различий в институциональных ограничениях.

### **Заключение**

Статья Мовсесяна Ж. А. представляет собой целостное и методически проработанное исследование, ориентированное на решение практических задач управления маркетинговой средой адвокатских образований. Работа отличается логичностью изложения, глубиной анализа и высокой степенью адаптации к требованиям профессиональной этики и правового регулирования. Предложенная методика обладает практическим потенциалом и может быть использована в деятельности адвокатских образований при разработке стратегий развития и управления репутационными рисками.

### **Статья рекомендуется к публикации в научном журнале.**

Рецензент - Зотикова Ольга Николаевна, доктор экономических наук, профессор,

Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина  
г. Москва, Россия

Reviewer - Zotikova Olga Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor,  
Kosygin Russian State University, Moscow, Russia

