



Е.А. Селезнева

Управление маркетингом в адвокатской деятельности

Теоретические
и практические
аспекты

Серия
УПРАВЛЕНИЕ В АДВОКАТУРЕ



Федеральная палата адвокатов Российской Федерации
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
Высшая школа юриспруденции и администрирования

Серия «Управление в адвокатуре»

Е.А. Селезнева

Управление маркетингом в адвокатской деятельности

Теоретические и практические аспекты

*Рекомендовано к изданию Научно-исследовательским институтом
образования и науки в качестве монографии*

*Рекомендовано к изданию Международным учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве монографии*



Москва • 2025

УДК [347.965:658.8](470+571)
ББК 65.290(2Рос)-32+67.75(2Рос)
С29

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент *М.Е. Косов*;
кандидат юридических наук, профессор *М.В. Морозов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук,
профессор, почетный работник сферы образования РФ,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники,
лауреат премии Правительства РФ в области образования, почетный адвокат России

Селезнева, Елизавета Алексеевна.

С29 Управление маркетингом в адвокатской деятельности: теоретические и практические аспекты: монография / Е.А. Селезнева; Федеральная палата адвокатов Российской Федерации, НИУ «Высшая школа экономики». — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2025. — 287 с. — (Серия «Управление в адвокатуре»).

ISBN 978-5-238-03827-8

Рассматриваются вопросы, связанные с определением современных тенденций и направлений в сфере развития системы управления маркетингом в адвокатуре в России. Действующие этические нормы в сфере адвокатуры существенно ограничивают возможности для продвижения услуг профессиональных акторов и не препятствуют активному размещению рекламы юристами и участниками рынка, не внесенными в единый реестр адвокатов Минюста РФ. Предлагается разработка инновационного инструментария управления маркетингом в адвокатуре в условиях нормативно-правовых ограничений и цифровой трансформации отраслевых бизнес-систем.

Проводится подробный анализ практики управления маркетингом в адвокатуре, по итогам которого предлагаются новые методы и технологии управления маркетингом в адвокатуре, в частности, разработан централизованный навигационный механизм на рынке юридических услуг — Единая адвокатская платформа, задачей функционирования которой станут обеспечение ориентирования потенциальных доверителей на рынке и построение эффективной системы коммуникаций между профессиональными адвокатами и доверителями.

ББК 65.290(2Рос)-32+67.75(2Рос)

ISBN 978-5-238-03827-8

© Е.А. Селезнева, 2025

© Федеральная палата адвокатов Российской Федерации, 2025

© НИУ «Высшая школа экономики», 2025

© Издательство ЮНИТИ-ДАНА, 2025

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.

Воспроизведение всей книги или какой-либо ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА	13
1.1. Концептуальные характеристики современной модели управления маркетингом. Особенности отраслевой специфики комплекса маркетинга и его составляющих	13
1.2. Ретроспективный анализ методологии управления маркетингом в адвокатской деятельности	39
1.3. Основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе	51
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	61
2.1. Характеристика и сравнительный анализ комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России и за рубежом	61
2.2. Особенности развития комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в условиях цифровой трансформации	98
2.3. Оценка эффективности управления маркетингом в адвокатской деятельности	141

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	173
3.1. Сущность, тенденции и детерминанты инноваций в маркетинге в современных условиях	173
3.2. Разработка новых методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности	201
3.3. Возможности развития российского рынка юридической помощи, оказываемой адвокатами на основе разработанных предложений	217
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	233
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	238
ПРИЛОЖЕНИЯ	251

ПРЕДИСЛОВИЕ

Современный юридический менеджмент играет все большее значение в развитии правовой системы страны. На нынешнем этапе он не только решает вопросы повышения конкурентоспособности юридической отрасли, но и способствует эффективности функционирования юридических служб организаций, росту качества оказания юридических услуг в сфере юридического бизнеса, цифровизации и автоматизации юридической деятельности.

Адвокатура, являющаяся одним из базовых институтов гражданского общества и правоохранительной системы, сегодня уделяет особое внимание развитию своей институциональной среды. Высокая социальная миссия адвокатуры, ее роль в правовой защите законных прав и интересов граждан предполагают ее развитие в соответствии с самыми высокими управленческими и технологическими стандартами. Именно поэтому изучению особенностей менеджмента и маркетинга в деятельности адвокатских образований уделяется все большее внимание.

Значительным шагом в данном направлении стала реализация Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» при партнерском участии Федеральной палаты адвокатов России уникальной программы профессиональной переподготовки высшего уровня на соискание профессиональной степени (профессиональной квалификации) НИУ ВШЭ «Доктор юридического администрирования». Четвертый цикл данной программы был посвящен специфике управления адвокатскими образованиями. По результатам обучения десяти выпускникам программы, среди которых трое — кандидаты наук, была присвоена соответствующая профессиональная степень (квалификация). Участники защит пришли к мысли о необходимости поделиться достигнутыми результатами, собранным и систематизированным успешным опытом, передовыми практиками и инструментами с юридическим и адвокатским сообществом.

вом. Так родилась идея издания совместной серии монографий Федеральной палаты адвокатов и Высшей школы экономики под общим названием «Управление в адвокатуре».

Надеемся, что все книги, включенные в серию, помогут адвокатским образованиям, юридическим фирмам и юридическим департаментам, образовательным организациям высшего и дополнительного юридического образования в развитии и совершенствовании их деятельности, а также повышении их конкурентоспособности в современном быстро меняющемся мире.

Особо благодарим доктора юридических наук, профессора, Заслуженного юриста России Юрия Сергеевича Пилипенко и доктора юридических наук, профессора, доктора делового администрирования Дмитрия Юрьевича Шестакова, без научного и профессионального вклада которых данная серия никогда бы не состоялась.

Президент Федеральной палаты
адвокатов

С.И. Володина

Директор Высшей школы
юриспруденции
и администрирования, ординарный
профессор НИУ ВШЭ

Д.Л. Кузнецов

ВВЕДЕНИЕ

Согласно п. 1 ст. 48 Конституции РФ, «каждому гарантируется право на получение квалифицированной юридической помощи». Несмотря на однозначность данной формулировки, в плоскости практической деятельности, ввиду недостаточной проработанности вопроса сегментирования и критериального определения участников адвокатской деятельности, тем самым лояльности рынка юридической помощи, конституционное право на получение квалифицированной правовой помощи подменяется правом каждого на предоставление юридической помощи. Отсутствие нормативно-правовых и методологических основ и критериев оценки качества оказания юридической помощи привело к хаотичным проявлениям рынка, увеличению доли акторов, не имеющих требуемого уровня квалификации и профессионального опыта, необходимых для качественного оказания юридической помощи.

По мнению Минюста РФ и ряда авторитетных экспертов и специалистов¹, решить данную проблему представляется возможным посредством внедрения адвокатской монополии, но и в данном вопросе имеется множество неоднозначных аспектов, свя-

¹ *Ирицян А.* Адвокатская монополия за рубежом [Электронный ресурс]. URL: <https://adv-simfi.ru/advokatskaya-monopoliya-za-rubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023); *Куликов В.* Пилипенко: Адвокатская монополия не ограничивает рынок правовой помощи [Электронный ресурс]. URL: <https://tg.ru/2015/03/11/advokat.html> (дата обращения: 02.06.2023); *Кривова С.С.* Концепция монополизации адвокатуры в Российской Федерации: предпосылки и тенденции // Актуальные вопросы юридических наук: Материалы XII Междунар. науч. конф. (г. Казань, март 2022 г.). Казань: Молодой ученый, 2022. С. 29—35; *Моисеева Е., Бочаров Т.* Плюсы и минусы адвокатской монополии [Электронный ресурс]. URL: <https://adv-simfi.ru/advokatskaya-monopoliya-za-rubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023); *Пенизев М.В.* Основные подходы к пониманию института адвокатской монополии в российской и международной практике // Российское право: образование, практика, наука. 2020. № 3. С. 82—93.

занных с организационными и концептуальными особенностями проведения реформы рынка адвокатской юридической помощи. Основная проблема заключается в компромиссном характере формирования монополии, допускающем упрощенный порядок получения статуса адвоката, что снизит эффективность преобразований и не позволит решить проблему кардинально. Пролонгированный этап внедрения адвокатской монополии говорит о том, что вопрос систематизации рынка данной помощи и повышения качества ее оказания требует более тщательного подхода. Решение задачи путем массового перевода всех практикующих юристов в статус адвокатов не приведет к качественному изменению рынка. Требуется разработка иных механизмов, которые будут способствовать решению базовых задач, поставленных концепцией регулирования рынка профессиональной юридической помощи.

Одним из эффективных методов управления рынком является маркетинг, регулирующий состав участников на основе рыночных принципов и механизмов. Методы и инструменты маркетинга позволяют личные достижения адвокатов сделать их конкурентным преимуществом и важнейшим ориентиром для потенциальных потребителей юридической помощи при определении консультанта и защитника в суде. Такой подход позволит упорядочить рынок, выделить наиболее качественных специалистов из общей массы лиц, осуществляющих юридическую практику: именно маркетинг способен определить целевую аудиторию и донести до нее необходимость обращения именно в данную конкретную фирму, сформировать образ профессионального качественного участника, а также поддерживать его на протяжении продолжительного времени.

Несмотря на прозрачность концептуальных аспектов маркетингового участия в развитии бизнеса и управления рынком, в контексте адвокатской деятельности требуется более тщательная проработка инструментов и методов продвижения юридической помощи. Одним из важнейших вопросов является этичность освещения опыта адвокатской практики, что требует разработки новых подходов, инструментария продвижения бренда, способных продемонстрировать уровень юридической помощи при соблюдении этических аспектов, что априори приводит к необходимости исключения ряда популярных маркетинговых инструментов. Данные обстоятельства говорят о наличии методологиче-

ских и концептуальных проблем разработки и реализации комплекса маркетинга в существующих условиях и тенденциях рынка. С другой стороны, объективная потребность и социальная значимость вопроса определяют обоснованность разработки новых механизмов и принципов использования маркетинговых инструментов в адвокатской деятельности. Все вышеизложенное подтверждает актуальность тематики исследования.

Вопросам управления маркетингом посвящено множество работ различных авторов, в том числе стоящих у истоков зарождающейся науки, а также современных исследователей, формирующих новый взгляд и парадигму в рамках изменившихся условий и приоритетов. Классическую основу маркетинговой парадигмы определяют труды таких исследователей, как Н. Борден, С. Леви, У. Смит, Дж. МакКиттерик, А. Шукман, Дж. МакКарти, Т. Левитт, С. Леви и Ф. Котлер, Г. Зальцман, Л. Шостака, Б. Джексона и др. Тематике маркетинга услуг и маркетинга отношений уделяется значительное внимание в работах Р. Джуда, С. Леви и Ф. Котлера, Э. Джонсона, Д. Ратмела, П. Эйглиса, Е. Ланжара, Л. Шостака, Мэри Д. Битнера, Л. Берри, В. Цейтхамля, Б. Джексона, при этом недостаточное внимание уделяется исследованию маркетинга в отраслевых системах. В частности, на сегодняшний день практически не рассмотрена специфика определения комплекса маркетинга в адвокатской деятельности, имеющего определенный состав ограничений в связи с применением этических норм и правил. В то же время ввиду высокого уровня конкуренции со стороны практикующих юристов вопрос определения состава коммуникаций и направлений взаимодействия адвокатов с потенциальными доверителями является актуальным и требует существенной проработки.

Объектом исследования являются базовые механизмы управления маркетингом в адвокатской деятельности.

Предмет исследования — методы и технологии управления маркетингом, соответствующие правовым и этическим нормам в адвокатской деятельности, а также соответствующие особенностям и тенденциям развития адвокатуры в России.

Цель исследования — разработка инновационного инструментария управления маркетингом в адвокатской деятельности в условиях нормативно-правовых ограничений и цифровой трансформации отраслевых бизнес-систем.

В соответствии с данной целью поставлены следующие *задачи* исследования:

- исследовать эволюционные аспекты маркетинговой теории и трансформации доминирующей парадигмы маркетинга;
- сформировать концептуальные характеристики современной модели управления маркетингом;
- определить детерминанты развития маркетинговой парадигмы в сфере юридической помощи;
- исследовать отраслевую специфику комплекса маркетинга и его составляющих;
- провести ретроспективный анализ методологии управления маркетингом в адвокатской деятельности;
- исследовать основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе;
- провести анализ практики управления маркетингом в адвокатской деятельности;
- сформировать характеристику и провести сравнительный анализ комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России и за рубежом;
- определить особенности развития комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в условиях цифровой трансформации;
- оценить эффективность управления маркетингом в адвокатской деятельности;
- исследовать сущность, тенденции и детерминанты инноваций в маркетинге в современных условиях;
- разработать новые методы и технологии управления маркетингом в адвокатской деятельности;
- исследовать возможности развития российского рынка юридической помощи, оказываемой адвокатами на основе разработанных предложений.

Теоретической базой исследования по представленной тематике в целом и отдельным вопросам послужили научные монографии, статьи и прикладные исследования ученых, рассматривающих вопросы определения состава и применения комплекса маркетинга в сфере юридической помощи в целом и в адвокатской деятельности в частности.

Методологическую базу исследования составляют отдельные элементы системного подхода, положения экономической теории; были использованы методы анализа, синтеза, обобщения, абстрагирования, аналогии, сравнения, наблюдения, опроса, измерения, мониторинга, моделирования, статистические методы. Каждый метод направлен на решение определенного спектра задач научного исследования.

Информационную базу исследования составили аналитические разработки различных авторов по рассматриваемой тематике, статистические данные, информация с официальных сайтов органов государственной власти, иная информация, представленная в официальных источниках, в том числе интернет-ресурсах.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечиваются комплексным исследованием проблематики, применением признанных методик, анализом подходов и мнений признанных авторов и исследователей по представленной тематике, а также разнообразием источников информации, рассмотрением регламентированных аспектов и подходов.

Основные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором, заключаются в следующем:

- сформулировано уточненное определение категории «маркетинг услуг», выделена категория «комплекс маркетинга в контексте отраслевой специфики» и сформулирована ее дефиниция;
- разработан актуальный состав элементов комплекса маркетинга с учетом современных реалий и потребностей рынка;
- выделены уровни цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности, определены их критерии;
- разработан механизм построения электронного документооборота между адвокатами и доверителями, определено его влияние на развитие комплекса маркетинга в адвокатской деятельности, а также интеграции программ и инструментов в целях организации адвокатом цифрового взаимодействия с доверителями;
- создан механизм контроля качества адвокатской деятельности на основе регистрации транзакций с использованием блокчейн-технологий;
- разработан централизованный навигационный механизм на рынке юридической помощи — Единая адвокатская плат-

форма, задачей функционирования которой станут обеспечение ориентирования потенциальных доверителей на рынке и построение эффективной системы коммуникаций между профессиональными адвокатами и доверителями.

Теоретическая значимость исследования заключается в формулировании новых, более точных дефиниций базовых категорий по исследуемой тематике, а также в формировании новых классификаций, методологий, механизмов и выводов по исследуемой тематике. Особое внимание уделено вопросу определения состава маркетинг-микса и его актуализации. В рамках данного исследования представлен дополнительный состав элементов, определяющий современные тенденции в сфере продвижения юридической помощи, в том числе в сфере адвокатской деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанного методологического аппарата, а также механизмов и наработок по созданию Единого адвокатского портала в рамках формирования нового отраслевого проекта по развитию адвокатской деятельности в России в целях повышения качества юридической помощи, а также сглаживания дискриминационных аспектов, связанных с введенным этическим запретом для адвокатов рекламировать свою деятельность.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА

1.1. Концептуальные характеристики современной модели управления маркетингом. Особенности отраслевой специфики комплекса маркетинга и его составляющих

Экономические основы развития общества являются преобладающими по причине целевой направленности на удовлетворение разных человеческих потребностей. Множественность субъектов предложения и потребления формирует рынок, тенденции развития которого определяет структура факторов, включающая не столько потребности спроса, сколько ресурсные и потенциальные возможности субъектов предложения по продвижению своей продукции и увеличению доли рынка. Важнейшим инструментом в данном случае выступает маркетинг, этимологические аспекты которого первоначально закладывают рыночную специфику и содержание управленческих механизмов в системе взаимодействия спроса и предложения. Маркетинг является неотъемлемой частью рыночных отношений, структурируя рынок, выделяя ключевых акторов, способствуя в классическом представлении наиболее полному и всестороннему удовлетворению потребностей субъектов спроса.

Совокупность применяемых концепций отражает структуру направлений и решений в системе стратегического маркетинга, основанных на базовых концепциях и теориях. В рамках эволюционного развития теории маркетинга от этапа к этапу менялись

базовые принципы и доминирующие парадигмы: от производственной концепции начала XX в. до маркетинга взаимодействий на сегодняшний момент. Развитие теоретической мысли и концептуальных основ не означает, что все хозяйствующие субъекты при осуществлении управления маркетингом ориентируются исключительно на современные концептуальные основы. Каждая из теорий находит отражение и в теоретических исследованиях, и в практической деятельности в рамках отдельных структур, рынков, отраслей. При этом основным общим вектором для рынка в целом является стремление к реализации концепций социально-этического маркетинга и маркетинга взаимоотношений, что с успехом реализуют крупнейшие акторы рынков. В табл. 1.1 приведен анализ концепций маркетинга в современной интерпретации с учетом оценки применения в современных моделях управления маркетингом.

Таблица 1.1. Анализ актуальности концепций, соответствующих разным этапам эволюционного развития, в системе формирования современной модели управления маркетингом

<i>Этап эволюции (базовая концепция)</i>	<i>Современные исследователи, актуализирующие концепцию</i>	<i>Рынки, на которых активно применяются положения концепции</i>	<i>Масштабы предприятий</i>
Производственная, 1860—1920 гг.	В.К. Романович, Д.И. Валигурский, И.П. Мелешкин ¹ , В.И. Писанюк ² , Д.Н. Ермаков ³ и др.	Однотипная стандартная продукция Производство товаров массового потребления (производство спичек, простейшей бытовой химии, пиломатериалов и др.)	Предприятия различных масштабов деятельности

¹ См.: Романович В.К., Валигурский Д.И., Мелешкин И.П. Производственная концепция маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 6. С. 125—127.

² См.: Писанюк В.И. Концепция производственного маркетинга // Инновационная наука. 2016. № 6-1. С. 191—193.

³ См.: Ермаков Д.Н. Сущность и содержание понятия «управление маркетингом» // Науч. тр. Вольного экономического общества России. 2016. № 2. С. 238—243.

Продолжение табл. 1.1

Этап эволюции (базовая концепция)	Современные исследователи, актуализирующие концепцию	Рынки, на которых активно применяются положения концепции	Масштабы предприятий
Товарная, 1920—1930 гг.	А.Х. Эргашев ¹ , Д.Н. Ермаков ² , Н.В. Черченко, С.П. Мармашова ³ и др.	Товары массового потребления, но дифференцируются по ассортименту, качеству (ткани, сельскохозяйственная продукция, фармацевтика и др.)	Предприятия различных масштабов деятельности
Сбытовая, 1930—1950 гг.	А.Х. Эргашев ⁴ , Д.Н. Ермаков ⁵ и др.	Разовый сбыт большой партии товаров пассивного спроса (продукция фермерских хозяйств, лесозаготовки и др.)	Предприятия различных масштабов деятельности
Традиционный маркетинг, 1960—1980 гг.	А.Х. Эргашев ⁶ , Д.Н. Ермаков ⁷ , Д. Мейлиева, Ш. Камбарова ⁸ и др.	Продукция конкурентных рынков (одежда, продукты, бытовая техника, услуги и т.д.)	Предприятия различных масштабов деятельности

¹ См.: Эргашев А.Х. Концепция маркетинга как способ максимизации прибыли предприятия // Бюллетень науки и практики. 2016. № 12 (13). С. 331—334.

² См.: Ермаков Д.Н. Указ. соч.

³ См.: Черченко Н.В., Мармашова С.П. Тренды маркетинга в инновационной экономике // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юрид. науки. 2018. № 5. С. 2—8

⁴ См.: Эргашев А.Х. Указ. соч.

⁵ См.: Ермаков Д.Н. Указ. соч.

⁶ См.: Эргашев А.Х. Указ. соч.

⁷ См.: Ермаков Д.Н. Указ. соч.

⁸ См.: Мейлиева Д., Камбарова Ш. Разработка брендовой стратегии в системе маркетинга детских товаров // ОИИ. 2021. № 4/С. С. 591—597.

Продолжение табл. 1.1

<i>Этап эволюции (базовая концепция)</i>	<i>Современные исследователи, актуализирующие концепцию</i>	<i>Рынки, на которых активно применяются положения концепции</i>	<i>Масштабы предприятий</i>
Социально-этический маркетинг, 1980—1995 гг.	Е.В. Степанывча, М.А. Джабраилов ¹ , А.Г. Дементьева, М.И. Соколова ² , И.С. Орищенко ³ и др.	Продукция, производимая крупными, как правило, градообразующими предприятиями (нефтегазовый сектор, машиностроение и др.)	Преимущественно крупные промышленные структуры
Социально-этический маркетинг, 1980—1995 гг.	Е.В. Степанывча, М.А. Джабраилов ⁴ , А.Г. Дементьева, М.И. Соколова ⁵ , И.С. Орищенко ⁶ и др.	Продукция, производимая крупными, как правило, градообразующими предприятиями (нефтегазовый сектор, машиностроение и др.)	Преимущественно крупные промышленные структуры

¹ См.: Степанывча Е.В., Джабраилов М.А. Генезис маркетинга и его современная парадигма // Социально-экономические явления и процессы. 2015. № 11. С. 124—129.

² См.: Дементьева А.Г., Соколова М.И. Концепция устойчивого развития и социально-этического маркетинг // Journal of new ecomoty. 2018. № 5. С. 5—15.

³ См.: Орищенко И.С. Проблемы развития социально-этического маркетинга в России [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2022. № 1 (396). С. 133—136. URL: <https://moluch.ru/archive/396/87451/> (дата обращения: 29.03.2023).

⁴ См.: Степанывча Е.В., Джабраилов М.А. Указ. соч.

⁵ См.: Дементьева А.Г., Соколова М.И. Указ. соч.

⁶ См.: Орищенко И.С. Указ. соч.

Окончание табл. 1.1

<i>Этап эволюции (базовая концепция)</i>	<i>Современные исследователи, актуализирующие концепцию</i>	<i>Рынки, на которых активно применяются положения концепции</i>	<i>Масштабы предприятий</i>
Маркетинг взаимодействия, 1995 г. — наст. время	Г.Л. Багиев, А.О. Шульга ¹ , Д.С. Яковец ² , Е.В. Исаева ³ и др.	Крупные компании в сфере услуг (банковские услуги, мобильная связь), бытовые услуги (салоны красоты, доставка продуктов и т.д.), услуги в сфере охраны и т.д.	Компании сферы услуг различного масштаба деятельности

Таким образом, согласно табл. 1.1, все концепции, сформированные в процессе эволюции маркетинга, реализуются в практической деятельности коммерческих структур и в настоящее время. При этом эволюционный аспект развития теоретических учений в рамках практических реализаций проявляется как развитие предприятия, его становление на рынке, стремление к увеличению доли посредством изменения качества продукции, услуг, менеджмента, а также воздействия на спрос с помощью инструментов маркетинга. Одна и та же коммерческая структура может одновременно применять несколько концепций в рамках своей деятельности, например, в том случае, если производит и реализует разные виды продукции либо сочетает инструменты маркетинга, характерные для разных концепций и направлений.

Базовую основу модели управления маркетингом составляет комплекс маркетинга, который, несмотря на относительную ста-

¹ См.: Багиев Г.Л., Шульга А.О. Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности // ПСЭ. 2010. № 2. С. 262—265.

² См.: Яковец Д.С. Инновационный маркетинг взаимодействия // Экономика и социум. 2017. № 11 (42). С. 986—990.

³ См.: Исаева Е.В. Концептуальные подходы к пониманию маркетинга взаимодействия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 5. С. 88—91.

тичность и изученность, постоянно совершенствуется и дополняется новыми составляющими и обновленными характеристиками. Классический вариант маркетинг-микса, представленный в 1950-х годах, значительно эволюционировал за данный период. Основной причиной стало развитие маркетинга услуг, который не смог интегрироваться в систему традиционного комплекса. Этапы развития состава маркетинг-микса представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Этапы развития маркетинг-микса и их влияние на формирование концептуальных характеристик модели управления маркетингом¹

<i>Содержание этапа</i>	<i>Механизм влияния на трансформацию модели управления маркетингом</i>
4P: Product (продукт), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение)	Формирование ключевых параметров модели. Продвижение продукции преимущественно определяют цена и качество, а также их соотношение
7P: Product (продукт), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение), people (люди), process (процедуры), physical evidence (физический атрибут)	Развитие комплекса маркетинга для сферы услуг, важными аспектами обеспечения продвижения становятся не простая реклама, а люди, процесс, обстановка
9P: Product (продукт), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение), people (люди), process (процедуры), physical evidence (обстановка, среда), public relations (связи с общественностью), personal selling (личные продажи)	Формирование новых акцентов в продвижении товаров и услуг: от качества и содержания товаров и услуг коммерческие структуры переходят к созданию имиджа, маркетингу отношений, способствующих увеличению продаж без существенной динамики качества и ценового аспекта

¹ Составлено автором на основе источников: Поляков В.А., Юдина О.В. Новые подходы в развитии концепций комплекса маркетинга // Изв. ТулГУ. Экон. и юрид. науки. 2015. № 3-1. С. 3—9; Исаева Е.В. Концептуальные подходы к пониманию маркетинга взаимодействия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 5. С. 88—91.

Окончание табл. 1.2

<i>Содержание этапа</i>	<i>Механизм влияния на трансформацию модели управления маркетингом</i>
12P: Product (продукт), Price (цена), Place (место), Promotion (продвижение), PR (связи с общественностью), People (люди), Personnel (персонал), Process (процесс), Package (упаковка), Purchase (покупка), Physical Premises (помещение), Profit (прибыль)	Основную роль в процессе продвижения продукта (товара и услуги) играют обстановка, создание атмосферы, что наиболее важно для сферы торговли и обслуживания, оказания различного рода услуг
4C: Customer needs and wants, Cost to the customer, Communication, Convenience (потребности и пожелания клиента, затраты для клиента, коммуникация, удобство)	Основу продвижения товаров и услуг составляют забота о клиентах, стремление создать комфорт, удовлетворение других потребностей, планирование их затрат. Забота о клиентах способствует продвижению товаров и услуг
4 E: Ethics, Esthetics, Emotions, Eternities (этика, эстетика, эмоции, преданность)	Основу продвижения продукции составляет создание образов, эстетики, ощущения принадлежности, развития личности
2P+2C+3S (Personalisation, Privacy, Customer Service, Community, Site, Security, Sales Promotion) (персонализация, конфиденциальность, обслуживание клиентов, сообщество, сайт, безопасность, стимулирование продаж)	Основу продвижения составляют интернет-технологии и их развитие. Продвижению способствует близость к клиентам через интернет-каналы, постоянное взаимодействие, ускорение коммуникаций

Таким образом, комплекс маркетинга определяет основу формирования политики продвижения продукции. Основные тенденции развития связаны с изменением состава элементов комплекса — от стандартного 4P до 12P, 4C и разных сочетаний. Динамика связана с развитием приоритетов в сфере маркетинга по направлениям, способствующим увеличению продаж без существенной корректировки цены и качества товара и услуги. К ним относятся: создание имиджа; развитие маркетинга отношений; цифровизация взаимодействия с покупателями. Стремление упростить систему маркетинга с помощью красивых аббревиатур в определенной степени сдерживало его развитие.

Динамика состава комплекса маркетинга и его рекомендуемый состав на сегодняшний день представлены на рис. 1.1.

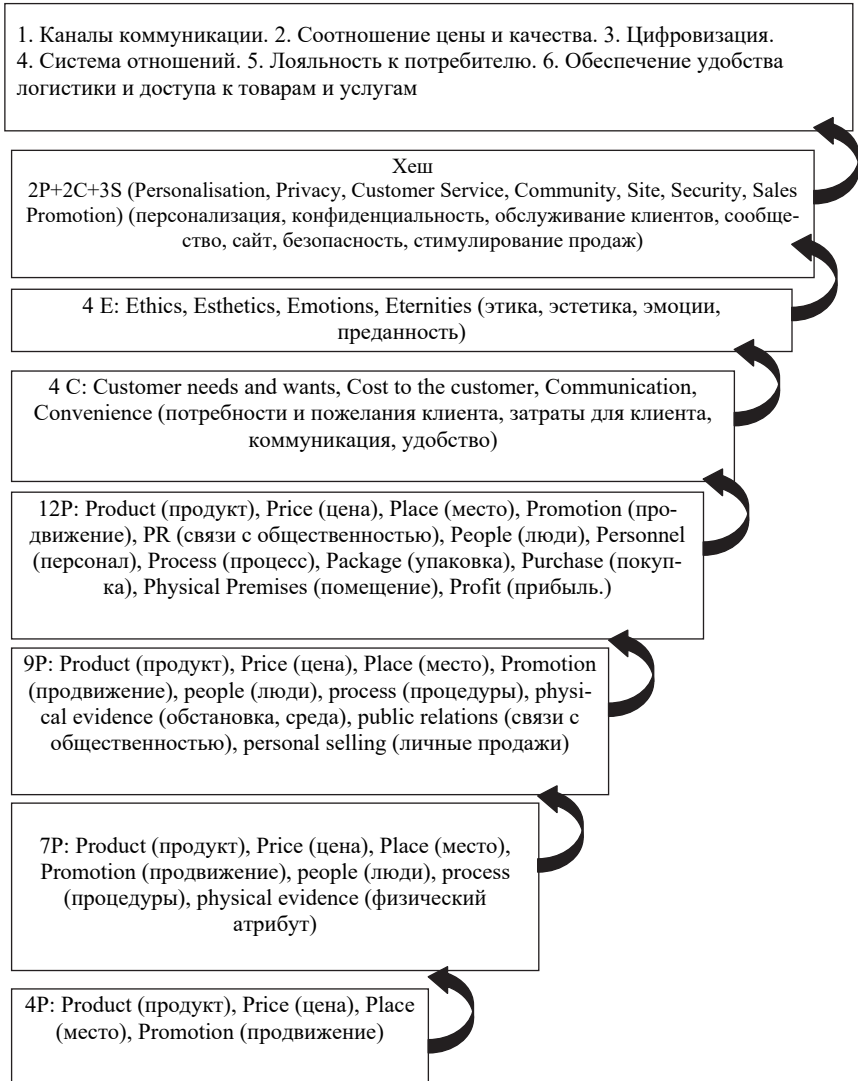


Рис. 1.1. Этапы изменения состава комплекса маркетинг-микса и его актуализация с учетом текущей динамики рынка (авторская разработка)

Сформированные на сегодня концепции требуют доработки, поскольку не отражают полного спектра элементов, определяющих фактический состав комплекса маркетинга. По нашему мнению, на сегодняшний день *ключевыми элементами комплекса маркетинг-микса* являются:

1) *каналы коммуникации*. Разнообразие каналов коммуникаций определяет потребность в выборе наиболее эффективного с точки зрения взаимодействия с покупателями, а также формирование индивидуального состава средств коммуникаций с потребителем;

2) *соотношение цены и качества*. Данный аспект также играет роль в современной системе построения маркетинга. Без обеспечения адекватного соотношения цены и качества объем реализации продукции (оказания услуг) не будет иметь масштабность, возможности роста компании будут ограничены;

3) *цифровизация*. Данный элемент обеспечивает коммуникацию, а также сам процесс осуществления сделки между продавцом и покупателем. В условиях всеобщей цифровизации компании, не использующие интернет-технологии в своей деятельности, не могут рассчитывать на продолжительную и плодотворную деятельность. Цифровизация и диджитализация на сегодняшний день занимают прочные позиции в системе обеспечения экономической деятельности и устойчивости развития хозяйствующей структуры;

4) *система отношений*. Данный элемент способствует формированию долгосрочных отношений с клиентами, что обеспечивает рост и развитие хозяйствующей структуры;

5) *лояльность к потребителю*. Использование механизмов лояльности в форме скидок, рассрочки платежа, предоставления карт лояльности и т.д. способствует реализации продукции и развитию хозяйствующих структур;

6) *обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам*. Данный элемент на сегодня является наиболее актуальным, что обусловлено развитием систем доставок. Современный потребитель ценит время и удобство, что стало основной для активного развития рынка доставки, а также торговых интернет-платформ. Следовательно, организация доставки и решение логистических вопросов, упрощение процедуры совершения сделки

являются важнейшими направлениями в системе формирования комплекса маркетинга современными участниками рынка.

Выделяя сущностные основы технологий маркетинга, следует уточнить содержание категории. Согласно наиболее популярной точке зрения, *технологиями маркетинга* являются представляющие собой элемент комплекса маркетинга совокупные методологические аспекты влияния участников рынка на целевой сегмент и рынок в целом в целях повышения спроса на их продукцию и тем самым достижения базовых целей бизнеса. По нашему мнению, толкование данной категории намного шире и включает методологию в системе комплекса маркетинга не только в части продвижения продукции и взаимодействия с целевым сегментом, но и также в контексте аналитических и аудиторских процедур.

Основными *тенденциями развития технологий маркетинга* на сегодня являются:

- возрастающая роль социальных сетей в современной структуре продвижения компании и ее продукции. Данная деятельность получила название Social Media Marketing (SMM) и активно развивается в современной маркетинговой среде, обеспечивая получение требуемой эффективности в системе продвижения¹;
- развитие интернет-продвижений, в том числе с помощью специализированных торговых площадок. Особую популярность сейчас имеют интернет-платформы, организованные по принципу интернет-магазинов, где продавцы не только размещают продукцию, готовую к продаже, но и также могут ее продвигать. Особый успех данных платформ связан с удобством организации логистики для покупателя, а также широким ассортиментом и простотой совершения покупки;
- цифровизация платежей, представление любых удобных способов оплаты, в том числе рассрочки платежей. Это также следует отнести к технологиям маркетинга, которые способствуют адаптации к потребностям заказчиков и их возможностям. В контексте цифровизации важным направ-

¹ См.: *Савицкий И.К.* Инновационные технологии современного маркетинга [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 203—205. URL: <https://moluch.ru/archive/421/93635/> (дата обращения: 30.03.2023).

лением является развитие таких способов оплаты, как оплата цифровой валютой;

- важным инструментом в системе технологий маркетинга является организация доставки продуктов и услуг на дом. В период пандемии COVID-19 значительный импульс получил развитие рынок доставки, при этом тенденция коснулась не только продуктовых рынков и систем, но и также маркетинга услуг, который по примеру магазинов и торговых сетей изменил формат взаимодействия с покупателями посредством введения дополнительной опции — обслуживания на дому;
- создание экосистем взаимодействия между компаниями. Как отмечает И.М. Синяева, на эффективность продвижения компании и ее продукции в экосистемах оказывают влияние такие суперсистемы, как природа, общество, экономика¹. В обобщенном аспекте данный вывод является обоснованным, при этом, рассматривая микросреду хозяйствующей структуры, следует уделить внимание стейкхолдерам, составляющим окружение организации, интересы которых необходимо учитывать.

По нашему мнению, влияние активно образуемых в настоящее время хозяйствующими структурами экосистем неоднозначно, определенный положительный эффект имеется, но также следует акцентировать внимание на недостатках. Сформировав систему отношений с определенными хозяйствующими структурами по разным направлениям взаимодействия, компания, с одной стороны, обеспечивает себе канал сбыта продукции, с другой — связывает себя обязательствами по приобретению товаров и услуг контрагента в рамках экосистемы. Положительным аспектом такого взаимодействия, как правило, является получение дополнительных привилегий, опций и ценовых предпочтений от компании-партнера, входящего в экосистему. Однако компания ограничивает для себя возможность выбора ассортимента продукции и получения льгот и предпочтений от других компаний, желающих работать с организацией, но не входящих в ее экосистему, в первую очередь по причине отсутствия возможности реализации им

¹ См.: Синяева И.М. Технология маркетинга продвижения продуктов в экосистеме // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 3. С. 160—163.

продукции либо получения иной выгоды от сотрудничества. В таких условиях, как правило, страдает рынок, вынужденный находить способы интеграции в искусственно регулируемую систему, управляемую не рыночным механизмом, а системой взаимоотношений, построенных в рамках реализации маркетинговой политики участниками рынка.

Таким образом, современная модель управления маркетингом имеет определенный состав концептуальных характеристик, индивидуализирующих ее в рамках классифицированных уровней структурированных элементов. Выделим основные признаки и характеристики (табл. 1.3).

Таблица 1.3. **Особые характеристики современной модели управления маркетингом** (авторская разработка)

<i>Уровни модели</i>	<i>Особые характеристик современной модели управления маркетингом</i>
Уровень стейкхолдеров и доминирующих сил	Применение стейкхолдерского подхода к управлению маркетингом: учет требований стейкхолдеров при формировании комплекса маркетинга будет способствовать развитию хозяйствующей структуры
Уровень применяемых концепций	Преобладание социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия
Уровень комплекса маркетинга	Расширенный состав комплекса маркетинга, включающего: 1) каналы коммуникации; 2) соотношение цены и качества; 3) цифровизацию; 4) систему отношений; 5) лояльность к потребителю; 6) обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам
Уровень построения этапов маркетинга	Организация системы аудита маркетинга на основе регламентации процедур, осуществления постоянного мониторинга маркетинговых систем и их эффективности, а также регулярного проведения профессионального маркетингового аудита

Окончание табл. 1.3

<i>Уровни модели</i>	<i>Особые характеристик современной модели управления маркетингом</i>
Уровень применяемых технологий	Использование новых технологий продвижения, таких как социальные сети, интернет-продвижение, цифровизация платежей, развитие системы доставки, создание экосистем с другими взаимодействующими структурами

Представленные в табл. 1.3 характеристики отражают современные тенденции в системе управления маркетингом. С определенной оговоркой данную модель можно рассматривать в качестве эталонной в целях осуществления комплексной оценки применяемой компанией модели управления маркетингом. Разработанный алгоритм оценки представлен в табл. 1.4.

Таблица 1.4. Методика оценки эффективности применяемой в организации модели управления маркетингом на основе сравнения с базовыми характеристиками современной модели управления маркетингом (авторская разработка)

<i>Уровни модели</i>	<i>Особые характеристики современной модели управления маркетингом</i>	<i>Оценка соответствия применяемой модели (по 10-балльной системе)</i>	<i>Расчет комплексного показателя R (% соответствия современной модели)</i>
Уровень стейкхолдеров и доминирующих сил	Применение стейкхолдерского подхода к управлению маркетингом: учет требований стейкхолдеров при формировании комплекса маркетинга будет способствовать развитию хозяйствующей структуры	A1	$R = (A1 + A2 + A3 + A4 + A5) \cdot 100\% / (5 \cdot 10)$
Уровень применяемых концепций	Преобладание социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия	A2	

Продолжение табл. 1.4

<i>Уровни модели</i>	<i>Особые характеристики современной модели управления маркетингом</i>	<i>Оценка соответствия применяемой модели (по 10-балльной системе)</i>	<i>Расчет комплексного показателя R (% соответствия современной модели)</i>
Уровень комплекса маркетинга	<p>Расширенный состав комплекса маркетинга, включающего:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) каналы коммуникации; 2) соотношение цены и качества; 3) цифровизацию; 4) систему отношений; 5) лояльность к потребителю; 6) обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам 	А3	
Уровень построения этапов маркетинга	<p>Организация системы аудита маркетинга на основе регламентации процедур, осуществления постоянного мониторинга маркетинговых систем и их эффективности, а также регулярного проведения профессионального маркетингового аудита</p>	А4	

Окончание табл. 1.4

<i>Уровни модели</i>	<i>Особые характеристики современной модели управления маркетингом</i>	<i>Оценка соответствия применяемой модели (по 10-балльной системе)</i>	<i>Расчет комплексного показателя R (% соответствия современной модели)</i>
Уровень применяемых технологий	Использование новых технологий продвижения, таких как социальные сети, интернет-продвижение, цифровизация платежей, развитие системы доставки, создание экосистем с другими хозяйствующими структурами	A5	

Алгоритм определения комплексного показателя оценки уровня соответствия применяемой в организации модели управления маркетингом современным тенденциям и аспектам должен включать следующие этапы:

- провести оценку соответствия модели представленным характеристикам, выставить соответствующие баллы от 1 до 10 (показатели A1, A2, A3, A4, A5);
- рассчитать процентный показатель соответствия современной модели управления маркетингом (R):

$$R = (A1 + A2 + A3 + A4 + A5) \cdot 100\% / (5 \cdot 10).$$

Данная методика позволит производить экспресс-оценку действующей модели управления маркетингом в организации и формулировать общие выводы о ее эффективности и требуемых направлениях развития.

В современной парадигме маркетинга услуги занимают особое место, формируя специфическую структуру экономических отношений, основанных на системе взаимоотношений между субъектами. При этом, рассуждая исключительно в контексте

экономической деятельности и рынка, услуги являются таким же товаром, как и любые материальные блага. Следовательно, формирование системы взаимоотношений в процессе оказания услуг имеет иные, неэкономические корни.

В экономике услуга в рамках обобщенных характеристик и сущностных аспектов имеет те же основы, что и товар: используется для удовлетворения нужд потребителей, приносит субъекту оказания услуг доход и прибыль. В отличие от товара услуга формирует принципиально иной состав отношений: помимо экономических, образуются социальные отношения, определяемые на ином, внеэкономическом уровне. При этом следует отметить, что данный состав отношений может возникать не во всех случаях, что говорит об уровне социального потенциала услуги (рис. 1.2).

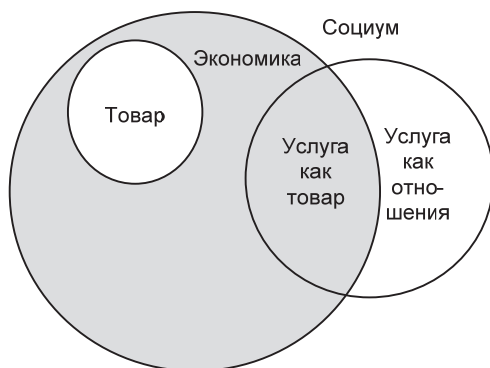


Рис. 1.2. Социально-экономическая основа принципиальных отличий между товаром и услугой в рамках рыночных отношений (авторская разработка)

Социальный потенциал услуг следует рассматривать как способность образовывать социальные, внеэкономические отношения, которые могут влиять на продвижение услуги, ее востребованность и являются частью структуры ее качества. Следовательно, возможность образовывать социальные отношения в процессе оказания услуги следует рассматривать в составе ее качественных характеристик. Важным аспектом в системе исследования соци-

альной структуры услуги является определение детерминант, влияющих на ее социальный потенциал. По нашему мнению, в их состав входят:

- время, затраченное на оказание услуг: чем больше времени уделяется клиенту, тем больший социальный потенциал образуется;
- лояльность: чем более лояльной является компания к покупателю, тем больший социальный потенциал формируется в процессе оказания услуги;
- отношение к клиенту со стороны исполнителя: чем более уважительное и внимательное отношение, тем выше социальный потенциал;
- восприимчивость клиента к проявлениям социальной заботы: если клиент не воспринимает и считает для себя излишним социальный контакт, то это негативно отражается на формировании социального потенциала (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Детерминанты уровня социального потенциала услуги (авторская разработка)

Социальный потенциал оказывает влияние на эффективность продвижения услуги, на уровень ее востребованности на рынке. Социальный потенциал, сформированный в рамках оказания какой-либо услуги, может способствовать продвижению не только данной конкретной услуги компании, но и других товаров и услуг, а также компании в целом (рис. 1.4).

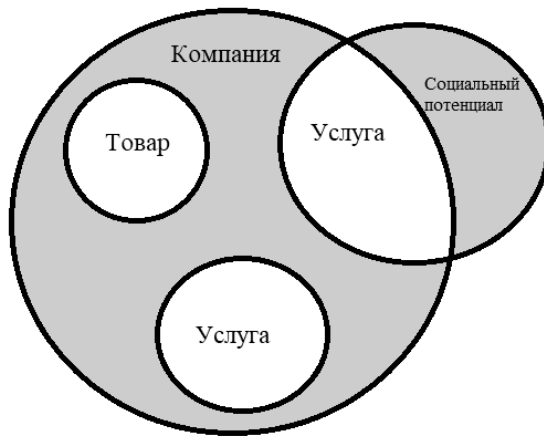


Рис. 1.4. Механизм влияния социального потенциала услуги на продвижение других товаров и услуг и компании в целом (авторская разработка)

Тем самым социальный потенциал, созданный в процессе оказания услуг, способствует образованию общего социального потенциала компании, выражаемого в виде лояльности клиентов, сформированных предпочтений в пользу сотрудничества с данной конкретной организацией. Следовательно, *социальный потенциал способствует продвижению продукции компании и ее услуг*. Его формирование должно стать частью маркетинга услуг. Кроме того, социальный потенциал может образовываться и использоваться и при реализации товаров, в этом случае его формируют системы обслуживания, торговли, в рамках которых происходит непосредственный контакт с покупателями.

На основе разработанных положений следует уточнить структуру услуги, определяющую ее востребованность в системе рыночных отношений. Новый концепт категории заключается в учете социального потенциала в составе качественных характеристик. Именно данный параметр, по нашему мнению, является важнейшим свойством, отличающим услугу от товара. Таким образом, востребованность услуги на рынке определяют соотношение цены и качества, а также социальный потенциал (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структура характеристик услуги, определяющих ее востребованность на рынке (авторская разработка)

На основе рассмотренных характеристик услуги, а также состава свойств, влияющих на ее востребованность, уточним сущность и содержание категории в системе рыночных отношений. По нашему мнению, услуга представляет собой вид деятельности, связанный с использованием трудовых ресурсов, их способностей, знаний, навыков, а также технологий, оборудования и механизмов в целях удовлетворения нужд потребителей посредством благ в форме деятельности, образуя с ними систему рыночных и вне рыночных отношений, в результате которых формируются экономический результат и социальный потенциал.

При рассмотрении эволюционного аспекта маркетинга услуг выявлены детерминанты, ставшие импульсом к развитию теории маркетинга услуг. К основным мы отнесли:

- активное развитие рынка услуг и повышение его роли в формировании ВВП;
- высокую конкуренцию в сфере услуг, что преимущественно связано с минимальными требованиями на старте и доступностью бизнеса для частных лиц и малых структур;
- выделение крупных акторов на отдельных рынках, что способствовало развитию концепций и теорий в сфере социально-этического маркетинга и маркетинга взаимоотношений.

Тем самым развитие теории, как правило, стимулирует практика. Потребности бизнеса в совершенствовании системы про-

движения услуг первоначально повлияли на формирование новой концептуальной основы развития маркетинга услуг, а в дальнейшем стали основным фактором развития глобальной концепции, актуальной и в настоящее время. В данном контексте мы делаем вывод, что детерминанты развития маркетинговой парадигмы в сфере услуг стали основой формирования маркетинга взаимоотношений (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Аспектные характеристики определения детерминант развития общей концепции маркетинга отношений
(авторская разработка)

Учитывая существующие потребности и тенденции, следующим этапом развития концепций должен стать этап маркетинга объединений, концептуальные основы которого составят интеграционные механизмы, связанные с объединением акторов рынка — конкурентов, смежных бизнес-структур, поставщиков — с покупателями в единый бизнес-организм, более сплоченный, нежели образуемые на сегодня корпорационные экосистемы.

На основе проведенного исследования сущности услуг, а также особых их характеристик в системе рыночных отношений и формирования маркетинговой политики нами сформулирована уточненная дефиниция термина «маркетинг услуг». По нашему мнению, под данной категорией следует рассматривать научное направление и систему экономических отношений, основанных на формировании комплекса и технологий продвижения услуг, в том числе связанных с формированием и наиболее полным использованием социального потенциала, образуемого в процессе оказания услуг.

Специфика функционирования рынков в контексте регулирования спроса на товары и услуги хозяйствующих субъектов определяется отраслевой принадлежностью и актуальной структурой комплекса маркетинга. Для формирования эффективной стратегии продвижения продукции на рынке требуется точное определение состава и содержания маркетинг-микса, включающего все аспекты и критерий деятельности предприятия, влияющие на уровень спроса.

Количество элементов комплекса маркетинга постоянно увеличивается, что определяется динамикой рынка, появлением потребности в выделении и конкретизации характеристик в целях более эффективного их использования в построении маркетинговой стратегии предприятия.

По нашему мнению, к факторам, определяющим данные процессы, следует отнести:

- стремление некоторых исследователей сформировать красивую формулу составляющих элементов, например 4Р, 7Р, 4С, 4Е и т.д., что, с одной стороны, проявлялось в попытках обоснованного и необоснованного увеличения количества компонентов, с другой — ограничивало в контексте определения полного состава элементов;
- дифференциацию видов продукции, выделение услуг, их специфики и потребности в формировании особого состава комплекса маркетинга. Особое внимание данному вопросу уделяют Л. Шостак¹, И.В. Христофорова², К. Лавлок, Э. Гамессон³, Р. Керин⁴, Ф. Котлер⁵, В. Прайд и др.;
- эволюцию маркетинга — от производственной концепции до маркетинга взаимодействия, что, в свою очередь, отра-

¹ См.: Егошина Е.В. От маркетинга товаров к маркетингу услуг: основные этапы в развитии маркетинг-микса сервисных продуктов // *π-Economy*. 2013. № 1-1 (163). С. 130—132.

² См.: Христофорова И.В. Специфическое отличие товара от услуги. Ч. 2: Отличительные характеристики услуги — анализ адекватности существующей парадигмы // *Сервис +*. 2007. № 2. С. 7—15.

³ См.: Лавлок К., Гамессон Э. Маркетинг услуг — что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний // *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2006. № 2 (62), 3 (63), 4 (64).

⁴ См.: *Marketing* / R.A. Kerin [et al.]. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2003. P. 323.

⁵ См.: *Основы маркетинга* / Ф. Котлер [и др.]: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998.

зилось на составе комплекса маркетинга: появились такие элементы, как потребности и пожелания клиента, коммуникация, удобство, этика, эстетика, эмоции, преданность, персонализация, конфиденциальность, обслуживание клиентов и т.д. Вопросы эволюции и ее влияние на комплекс маркетинга исследуют такие авторы, как А.Ф. Кудряшев¹, О.С. Сухарев, С.О. Сухарев, Д.В. Руденко², А.В. Волошин, С.К. Демченко, Ю.Ю. Сулова³ и др.;

- развитие отраслей, выделение приоритетов в рамках отраслевой специфики. Данный фактор отражает структуру экономики и различие продуктов, требующих разработки особого состава комплекса маркетинга. Как отмечают А.В. Мудров и В.С. Воронин, стратегический маркетинг, его содержание, состав и принципы применения маркетинг-микса определяются отраслевой принадлежностью.

По нашему мнению, отсутствует потребность в отраслевом дроблении и подборе комплекса маркетинга для каждой отрасли. Следует составить перечень для обобщенных отраслевых групп экономики — для производства, торговли и услуг. Структура комплекса маркетинга для данных отраслевых групп представлена в табл. 1.5.

Таким образом, согласно табл. 1.5, отраслевая специфика определяет структуру комплекса маркетинга. Для производственных предприятий основной акцент формируется в сторону продукта и его характеристик; базовой стратегией маркетинга в данном случае является создание востребованного рынком продукта. В торговле основными компонентами маркетинг-микса являются дистрибуция и продвижение продукции, следовательно, именно данные элементы должны быть положены в основу формирования маркетинговой стратегии. Существенное значение также

¹ См.: Кудряшев А.Ф. Развитие, эволюция, коэволюция: соотношение понятий // Вестн. Башкир. ун-та. 2012. № 1(1). С. 640—644.

² См.: Сухарев О.С., Сухарев С.О., Руденко Д.В. Теория экономического развития Й. Шумпетера и факты современной жизни (эволюционная экономика) // Журн. экон. теории. 2010. № 2. С. 181—196.

³ См.: Волошин А.В., Демченко С.К., Сулова Ю.Ю. Генезис категорий «эволюция» и «развитие» экономических систем в экономической науке // Вестн. Алтай. акад. экономики и права. 2019. № 12 (ч. 2). С. 51—60.

имеет маркетинг отношений, поскольку торговля связана, с одной стороны, с продукцией и ее характеристиками, с другой — строится на основе отношений с покупателями, заказчиками.

Таблица 1.5. Структура комплекса маркетинга для отраслевых групп экономики (авторская разработка)

<i>Отраслевая группа</i>	<i>Состав комплекса маркетинга</i>	<i>Комментарий</i>
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Продукт • Цена • Место • Продвижение • Связи с общественностью • Прибыль 	Шесть элементов маркетинг-микса. Акцент в сторону продукта и его характеристик. Основой построения маркетинговой стратегии является создание продукта, востребованного рынком
Торговля	<ul style="list-style-type: none"> • Продукт • Цена • Дистрибуция • Продвижение • Люди • Процедуры • Связи с общественностью • Личные продажи • Персонал • Упаковка • Покупка • Помещение • Потребности и пожелания доверителя • Затраты для доверителя • Коммуникация • Удобство • Эстетика • Эмоции • Преданность • Безопасность • Стимулирование продаж • Каналы коммуникации 	28 элементов маркетинг-микса. Смещение в сторону дистрибуции и продвижения продукции. Основным направлением формирования маркетинговой стратегии является создание условий для реализации товаров. Существенное значение имеет маркетинг отношений, поскольку торговля связана, с одной стороны, с товарами и их характеристиками, с другой — строится на основе отношений с покупателями, заказчиками

Продолжение табл. 1.5

<i>Отраслевая группа</i>	<i>Состав комплекса маркетинга</i>	<i>Комментарий</i>
Услуги	<ul style="list-style-type: none"> • Соотношение цены и качества • Цифровизация • Система отношений • Лояльность к потребителю • Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам • Продукт • Цена • Место • Продвижение • Люди • Процедуры • Физический атрибут • Связи с общественностью • Личные продажи • Персонал • Помещение • Потребности и пожелания клиента • Затраты для клиента • Коммуникация • Удобство • Этика • Эмоции • Преданность • Персонализация • Конфиденциальность • Обслуживание клиентов • Сообщество • Сайт • Безопасность • Каналы коммуникации • Соотношение цены и качества • Цифровизация 	<p>30 элементов маркетинг-микса.</p> <p>Смещение в сторону маркетинга отношений. Успех стратегии маркетинга в сфере услуг определяет построение системы отношений. Именно развитие сферы услуг стало импульсом для расширения состава элементов комплекса маркетинга</p>

Окончание табл. 1.5

Отраслевая группа	Состав комплекса маркетинга	Комментарий
	<ul style="list-style-type: none"> • Система отношений • Лояльность к доверителю • Обеспечение логистики, доступа к услугам (доставка услуг) 	

Наибольший перечень компонентов соответствует комплексу сферы услуг. Успех стратегии маркетинга в сфере услуг определяет построение системы отношений. Именно развитие данной сферы стало импульсом для расширения состава элементов комплекса маркетинга. Как и в любой другой отрасли, стандартный состав 4P присутствует и в данном случае, при этом элемент «продвижение» конкретизирован и может быть классифицирован с точки зрения объекта продвижения. По нашему мнению, в сфере услуг необходимо выделить два основных объекта — услугу и отношения (рис. 1.7).

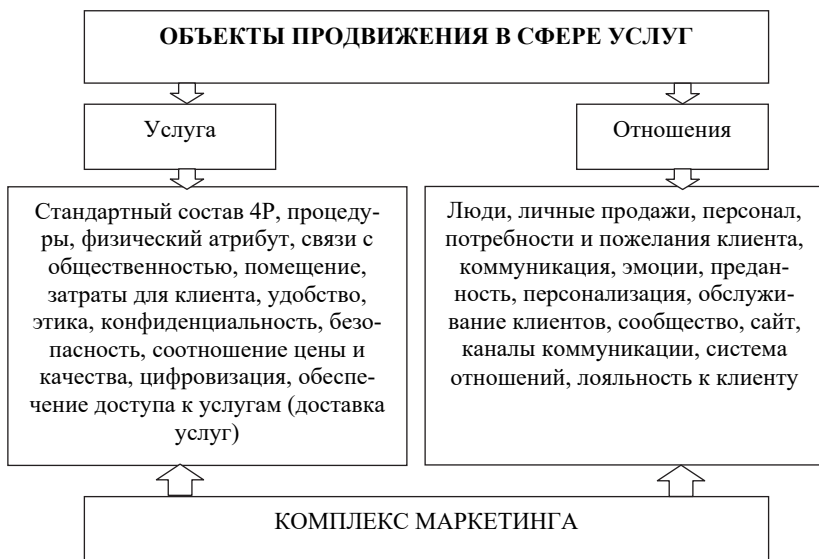


Рис. 1.7. Объекты продвижения в сфере услуг и комплекс маркетинга (авторская разработка)

Таким образом, продвижение услуги связано с применением следующих элементов комплекса маркетинга: стандартный состав 4P, процедуры, физический атрибут, связи с общественностью, помещение, затраты для клиента, удобство, этика, конфиденциальность, безопасность, соотношение цены и качества, цифровизация, обеспечение доступа к услугам (доставка услуг). Продвижение отношений основывается на применении следующих модифицированных направлений, составляющих обновленные комплексы маркетинг-микса: люди, личные продажи, персонал, потребности и пожелания клиента, коммуникация, эмоции, преданность, персонализация, обслуживание клиентов, сообщество, сайт, каналы коммуникации, система отношений, лояльность к клиенту.

Отношения, являясь отдельным продуктом, предлагаемым компанией в сфере услуг, неотделимы от основного — услуги. Данное сочетание определяет совокупную характеристику предложения компании на рынке, и каждый элемент оказывает влияние на выбор клиента. В данном аспекте, по нашему мнению, следует выделить варианты продукта предприятия сферы услуг, определяющие уровень востребованности у клиента:

- *продукт 1* — «услуга»: основу предложения составляет услуга, и клиент выбирает компанию по качеству ее оказания;
- *продукт 2* — «услуга + отношения»: клиента привлекает как услуга, так и система отношений, формируемых в процессе, при этом степень влияния качества услуги и системы отношений может быть различной;
- *продукт 3* — «отношения»: клиента привлекают в первую очередь отношения, образуемые в процессе, сама услуга стандартна и не отличается от других предложений рынка (рис. 1.8).

В рыночной экономике полярные варианты формирования продукта предприятия в сфере услуг, как правило, применяются редко, поскольку потребитель желает получить и качественную услугу, и соответствующую атмосферу. Следовательно, предприятия, планирующие комплекс маркетинга, должны априори учитывать данные потребности и формировать маркетинговую стратегию с учетом специфики структуры продукта.



Рис. 1.8. Варианты структуры продукта предприятия в сфере услуг

Таким образом, отраслевая специфика комплекса маркетинга заключается в потребности формирования определенного состава элементов маркетинг-микса, наиболее соответствующего продукту и рыночным потребностям. Расширение состава комплекса следует рассматривать с точки зрения эволюционных аспектов в маркетинге, стимулируемых в первую очередь рыночными механизмами и развитием продукта. Основную тенденцию формирует сфера услуг, продуктом которой является не только собственно услуга, но и отношения, создаваемые в процессе ее оказания. Именно на формирование отношений, способствующих продвижению услуг и являющихся частью общего продукта, ориентировано большинство элементов новых концепций маркетинг-микса, что доказывает их эволюционную основу и потребность в дальнейшем их развитии.

Несмотря на общую обоснованность выводов о структуре и принципах применения комплекса маркетинга, в каждой конкретной отрасли существуют определенные правила и механизмы, действующие в контексте возможности и эффективности применения всего спектра инструментов, определяющих в целом методологию управления маркетингом. Исследуем особенности и ретроспективные аспекты маркетинга в адвокатской деятельности.

1.2. Ретроспективный анализ методологии управления маркетингом в адвокатской деятельности

Рыночные механизмы, определяющие состав и структуру спроса и предложения, привели к формированию многообразия видов услуг, их влияния на экономическое и социальное развитие общества. Несмотря на активную динамику состава и структуры рынка, неизмен-

ным остается спрос на услуги в традиционных сферах, к которым, например, относится адвокатская деятельность. Несмотря на определенные правила, ограничения и требования, она является видом экономической деятельности, приносящим исполнителям финансовую выгоду, что, в свою очередь, способствует формированию конкурентного рынка и образованию потребности у акторов в продвижении своих услуг.

Юридическая помощь адвоката является продуктом, реализуемым на рынке, образованию и функционированию которого способствуют наличие предложения и спроса на юридическую помощь, оказываемую адвокатами, наличие выгоды с обеих сторон: результат оказания помощи для доверителя и материальная выгода (гонорар) для адвоката¹. Статус профессии и доходность способствуют увеличению конкуренции на рынке. Таким образом, в контексте рыночной специфики адвокатскую деятельность следует рассматривать как бизнес в сфере оказания востребованных на рынке услуг по предоставлению профессиональной и квалифицированной юридической помощи лицами, имеющими статус адвоката, на возмездной основе. Наличие конкуренции на рынке определяет потребность в продвижении услуг посредством формирования элементов комплекса маркетинга. Прежде чем исследовать актуальные аспекты и детерминанты, определяющие современную структуру маркетинг-микса на исследуемом рынке, необходимо сформировать ретроспективную характеристику методологии управления маркетингом в адвокатской деятельности. Для этого следует выделить *особенности продукта в контексте рыночного продвижения*:

- с одной стороны, адвокатская помощь представляет собой услуги, развитие комплекса маркетинга которых соответствует рассмотренным ранее эволюционным этапам;
- с другой стороны, особое значение имеет этический аспект в системе оказания адвокатской помощи.

Ретроспективный анализ основных этапов развития маркетинга в сфере адвокатского бизнеса в России представлен в табл. 1.6. Согласно представленным данным, эволюция маркетинга в адвокатской деятельности в России происходила не синхронно с эволюцией

¹ См.: «Гонорар успеха» в юридической практике. Обзор спорных судебных разбирательств [Электронный ресурс] // URL: <https://www.klerk.ru/law/articles/451310/> (дата обращения: 15.05.2023); Кузнецов П.М. Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя // Вестн. ТГПУ. 2014. № 8 (149). С. 113—119.

комплекса маркетинга. До 1917 г. рынок развивался естественным образом: формировалась конкуренция, использовались инструменты продвижения, преимущественно наружная реклама. Для повышения количества клиентов размещались объявления с недостоверной информацией о количестве выигранных дел, а также с нарушением норм этики.

Таблица 1.6. **Обзорное исследование эволюции маркетинга в адвокатской деятельности в России¹**

<i>Этап</i>	<i>Наименование этапа эволюции маркетинга</i>	<i>Этап развития маркетинга услуг и его характеристика</i>	<i>Основные тенденции маркетинга в адвокатской деятельности в России</i>
1860—1920	Производственная	Услуги — один из видов продукции предприятия. Система отношений не является ключевой в построении системы продвижения	Применение стандартных инструментов продвижения. Развитие этических норм в маркетинге
1920—1930	Товарная	Услуги — один из видов продукции предприятия. Система отношений не является ключевой в построении системы продвижения	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах
1930—1950	Сбытовая	Услуги — один из видов продукции предприятия. Система отношений не является ключевой в построении системы продвижения	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах

¹ См.: Поляков А. Реклама в адвокатуре: 1912—2018 гг. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/reklama-v-advokature-1912-2018-gg/> (дата обращения: 05.05.2023).

Окончание табл. 1.6

<i>Этап</i>	<i>Наименование этапа эволюции маркетинга</i>	<i>Этап развития маркетинга услуг и его характеристика</i>	<i>Основные тенденции маркетинга в адвокатской деятельности в России</i>
1960—1980	Традиционный маркетинг	Услуги — особый вид продукта в контексте маркетинга. Продвижение услуг включает формирование системы отношений между экономическим субъектом и пользователями услуг	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах
1980—1995	Социально-этический маркетинг	Маркетинг услуг формирует систему отношений с покупателями. Маркетинг услуг преимущественно основывается на принципах маркетинга отношений	Хаотичность, использование разных методов продвижения. Отсутствие этических норм
1995 — наст. время	Маркетинг взаимодействия	Маркетинг отношений способствует продвижению любого вида продукции, иного объекта (лица, идеи и др.). Продвижение услуг осуществляется на основе маркетинга отношений	Становление законодательства и этических норм в адвокатской деятельности

До 1917 г. в России использовались следующие направления продвижения юридической помощи адвоката:

- публикация рекламных объявлений в газетах;
- раздача визитных карточек;
- наем маклеров;

- иные способы продвижения¹.

Активно внедрялся маркетинг взаимоотношений, основанный на взаимодействии участников как в рамках системы оказания услуг, так и в системе взаимного участия в продвижении продуктов. Так, современными исследователями приводится пример того, как «один адвокат снял для своего кабинета лавочку в торговых рядах и циркулярно оповещал о себе окрестных лавочников с просьбой и ему доставлять прејскуранты продаваемых ими товаров с целью рекламирования их «клиентам»»². В свою очередь, торговцы рекламировали услуги адвоката перед покупателями.

Наибольшее возмущение участников рынка того времени вызывали методы рекламы и продвижения, которые шли вразрез с этическими нормами. В частности, публиковались материалы дел и судебных речей адвокатов. В соответствии с этим Московский совет разработал правило: «...прием печатания своих судебных речей со стороны членов присяжной адвокатуры никогда не пользовался симпатией Совета, и он, усматривая в таком печатании вид рекламы, относился к нему всегда неодобрительно»³. Тематика внедрения этических норм продолжала развиваться и обсуждаться различными советами. Популярным стал доклад члена Совета Василия Федоровича Баудера, включающий этические нормы для рекламы юридической помощи адвоката, в частности, говорилось о недопущении:

- посредничества и использования услуг агентств по привлечению клиентов;
- демонстрации результатов деятельности;
- наружной рекламы, кроме информации о работе адвоката на входных дверях;
- использование визитных карточек;
- участие в профессиональных организациях;
- реклама, в том числе отрицательная, в отношении конкурентов;
- любое предложение профессиональных услуг.

¹ См.: Поляков А. Реклама в адвокатуре: 1912—2018 гг.

² См.: Там же.

³ Там же.

Зарождение этических норм в дореволюционном периоде говорит об организованности рынка и наличии регулируемых инструментов. Стремление адвокатов использовать разные методы и способы привлечения клиентов говорит о высоком уровне конкуренции в данный период. Кроме того, состав методов продвижения, которые использовались в данный период, демонстрирует зарождение новой парадигмы, соответствующей более позднему этапу эволюции маркетинга.

В период существования СССР отсутствовал рынок в традиционном его представлении. В связи с этим не применялись методы продвижения юридической помощи адвоката, при этом активно развивался маркетинг отношений, основанный на взаимных интересах, например на бартерной основе, а также на построении системы отношений с определенным клиентом и его окружением, которому он неформально рекламировал услуги адвоката¹. Несмотря на отсутствие рынка, маркетинговые принципы и инструменты получили развитие, опережая действующую парадигму, при этом исходные детерминанты, заключающиеся в сохранении потребности в качественной адвокатской юридической помощи и отсутствии сформированного рынка, способствовали развитию не рыночных механизмов, а отношений, которые являются неотъемлемой частью услуг.

Постсоветский период перехода к рыночной экономике характеризуется наличием хаоса и неорганизованности, в том числе в отношении рынка адвокатской юридической помощи. Использовались различные методы продвижения, преимущественно направленные на привлечение клиентов, снижалось качество услуг. Активное использование разных видов рекламы было преимущественно направлено на краткосрочное взаимодействие и оказание разовых услуг. Как отмечает М.С. Шайхуллин, период после распада СССР характеризуется изменением прежних устоев, падением правовых, моральных, нравственных и этических норм, в том числе в адвокатской деятельности². Данные вопросы потеряли

¹ См.: Советская адвокатура [Электронный ресурс] // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации. URL: <https://fparf.ru/on-bar/history/sovetskaya-advokatura/> (дата обращения: 15.05.2023).

² См.: Шайхуллин М.С. К вопросу о формировании традиций профессиональной этики адвоката // Евразийская адвокатура. 2014. № 1 (8). С. 53—62.

актуальность в условиях иных, более серьезных проблем, связанных с глубоким экономическим кризисом и потребностью в решении важных текущих задач восстановления производственных структур и нормального развития общества после шоковой приватизации и полным изменением структуры хозяйствования. Данный период характеризуется ухудшением качества маркетинга, использованием традиционных форм рекламы, снижением значения маркетинга отношений, а также общей деградацией применения принципов маркетинговой парадигмы.

Проблема возрождения этических принципов в обществе и профессиях была актуализирована в начале 2000-х годов после относительной стабилизации экономики и изменения принципов и ценностей в системе предпринимательства и общества, чему способствовали глобализационные процессы, а также развитие инвестиционных отношений с зарубежными акторами, формирование регулируемого рынка. Этические вопросы в адвокатской деятельности в данный период активно исследовали А.Д. Бойкова, М.Ю. Барщевский, Т.З. Зинатуллина и Г.Б. Мирзоев¹. Потребности в регулировании адвокатского рынка, а также активное обсуждение проблем адвокатской деятельности в России определили необходимость формирования нормативно-правовой базы, в том числе в контексте этических норм и правил. Как отмечает К.А. Шафрагимов, принятие Федерального закона от 31.05.2002 № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» стало завершающим этапом юридической формализации принципов, правил и организационных аспектов в системе адвокатской деятельности в новых реалиях регулируемого рынка. Федеральный закон определил правовой статус адвоката, а также гарантии его независимости и варианты организационно-правовых образований².

Следующим важным шагом в системе нормативно-правового обеспечения развития рынка адвокатской деятельности стало принятие Всероссийским съездом адвокатов 31.01.2003 Кодекса

¹ См.: *Шайхуллин М.С.* К вопросу о формировании традиций профессиональной этики адвоката.

² См.: *Шафрагимов К.А.* Историко-правовые предпосылки возникновения адвокатуры и перспективы ее становления // Молодой ученый. 2022. № 20 (415). С. 420—422.

профессиональной этики адвоката¹. Определение этических норм в адвокатуре значительным образом повлияло на развитие маркетинговой парадигмы в рамках новых условий регулируемой экономики. Определились границы возможных методов продвижения услуг, что стало стимулом для развития новых форм и инструментов в рамках расширенного состава маркетинг-микса и при условии соблюдения регламентированных норм и ограничений. Содержание основных положений Кодекса в контексте определения возможного состава комплекса маркетинга для продвижения юридической помощи, оказываемой адвокатом, представлено в табл. 1.7.

Таблица 1.7. **Обзор положений Кодекса профессиональной этики адвоката в контексте формирования комплекса маркетинга для продвижения квалифицированной юридической помощи²**

<i>Статья</i>	<i>Положение</i>	<i>Комментарий</i>
Статья 10 (п. 2)	Запрет на обещание положительного результата	Данный пункт важен с точки зрения этических аспектов и формирования ожиданий доверителя. С точки зрения маркетинга и продвижения продукта — юридической помощи адвоката — определенность результата положительным образом влияет на спрос, способствуя увеличению количества доверителей
Статья 15	Запрещается обсуждать деятельность других адвокатов: порочить, комментировать, критиковать	Сравнительная реклама запрещена в России. Данный Кодекс запрещает ее и на уровне предметного общения непосредственно с доверителем либо потенциальным доверителем. Данный запрет обоснован как на уровне этических категорий, так и в контексте обеспечения честной конкуренции

¹ См.: Кодекс профессиональной этики адвоката (принят I Всероссийским съездом адвокатов 31 мая 2003 г.; ред. от 15 апр. 2021 г.).

² Составлено автором на основе источника: Кодекс профессиональной этики адвоката (принят I Всероссийским съездом адвокатов 31 мая 2003 г.; ред. от 15 апр. 2021 г.).

Окончание табл. 1.7

<i>Статья</i>	<i>Положение</i>	<i>Комментарий</i>
Статья 17 (п. 1)	<p>Определение содержания информации об адвокате и адвокатском образовании. В ней не должно содержаться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценочных характеристик адвоката; • отзывов других лиц о работе адвоката; • сравнений с другими адвокатами и критики других адвокатов; • заявлений, намеков, двусмысленностей, которые могут ввести в заблуждение потенциальных доверителей или вызывать у них безосновательные надежды 	<p>Данное положение существенно усложняет применение традиционного варианта комплекса маркетинга, поскольку не позволяет формировать рекламные сообщения с описанием достоинств и преимуществ предоставляемой юридической помощи. При этом, рассуждая с этической стороны, большинство практикующих адвокатов и исследователей считают, что данное положение обосновано и не противоречит принципам реализации рыночного механизма</p>
Статья 17 (п. 2)	<p>Обязанность адвоката сообщить о распространении без его ведома информации о его деятельности в контексте представленных в Кодексе ограничений</p>	<p>Данное положение является модификацией предыдущего пункта и способствует пресечению распространения рекламы через третьих лиц</p>

Согласно положениям Кодекса профессиональной этики адвоката, в контексте продвижения юридической помощи адвоката *не запрещено информировать:*

- «о местонахождении адвоката (сообщества);
- о специализации;

- о роде деятельности»¹.

Различные практики и исследователи придерживаются разных точек зрения в отношении допустимости рекламы в адвокатуре. Наиболее распространенным является мнение, что норма является справедливой и обоснованной. Данной точки зрения, например, придерживается М.Ю. Барщевский, который считает, что «реклама для адвоката запрещена, а информация разрешена и, более того, необходима и полезна»². Но имеются также модифицированные и противоположные точки зрения. Мнения данных исследователей представлены в табл. 1.8.

Таблица 1.8. **Обзор мнений исследователей и практиков в отношении допустимости рекламы в адвокатской деятельности**³

<i>Автор</i>	<i>Содержание тезиса</i>	<i>Общее значение</i>
И.Л. Трунов	Допустимо упоминание об ученых званиях, научных степенях, государственных наградах, профессиональных премиях	Компромиссный вариант
Г.П. Падва	Адвокатская деятельность может рекламироваться, поскольку не отличается от любой другой	Радикальный вариант
И.С. Богданова	Адвокаты должны иметь право на размещение объявлений при условии соблюдения требований и норм законодательства	Консервативный вариант

Таким образом, согласно представленным мнениям, следует выделить радикальный, консервативный и компромиссный варианты мнений в отношении возможности и допустимости размещения рекламы адвокатами. *Радикальная* позиция основывается на том, что адвокатская деятельность является таким же видом деятельности, как и все остальные, следовательно, может и долж-

¹ Засухин Д. Юридический маркетинг. Как привлечь клиентов юристам и адвокатам [Электронный ресурс] // 2014. URL: https://thelib.ru/books/dmitriy_zasuhin/yuridicheskiy_marketing_kak_privlech_klientov_yuristam_i_advokatam-read.html (дата обращения: 15.05.2023).

² К вопросу о правомерности рекламы адвокатской деятельности [Электронный ресурс] // URL: <https://pravorub.ru/articles/37669.html> (дата обращения: 15.05.2023).

³ Источник: Там же.

на рекламироваться любимыми не запрещенными в законодательстве способами. *Консервативный* вариант мнений заключается в соглашении с общей регламентированной позицией по данному вопросу, но с оговоркой: у адвокатов должно быть право на размещение объявлений, содержащих информацию, разрешенную существующими нормами. *Компромиссная* позиция заключается в признании допустимости упоминания об ученых званиях, научных степенях, государственных наградах, профессиональных премиях¹. О том, что потенциальному доверителю необходимо предоставлять данную информацию об адвокате, заявляет и М.Ю. Барщевский, при этом отсутствует уточнение, каким образом и при каких обстоятельствах это следует делать. Несмотря на точки зрения, общая регламентированная позиция по данному вопросу единая и заключается в полном ограничении рекламы, но допустимости информирования потенциального доверителя о месте нахождения, специализации и роде деятельности адвоката².

Как показало ретроспективное исследование, в периоды запрета рекламы в адвокатуре активно развивался маркетинг отношений, который следует считать одним из наиболее эффективных способов продвижения продукции, особенно услуг. При этом нельзя не отметить, что традиционные варианты методов продвижения всегда имели большое значение и продолжают играть важную роль на начальном этапе взаимодействия — при выборе адвоката. Следовательно, вопрос продвижения адвокатской юридической помощи с помощью комплекса маркетинга является открытым и актуальным.

Особое значение имеет исследование стейкхолдеров, чьи интересы соблюдались либо игнорировались на этапах развития маркетинга в адвокатуре. Кроме того, следует провести более тщательный анализ влияния существующих правил и норм в контексте применения комплекса маркетинга в исследуемой сфере. Для этих целей разработана методика анализа, основанная на экспертной оценке влияния доминирующей парадигмы в вопросе маркетинга адвокатской юридической помощи. В состав основных стейкхолдеров входят: адвокат, продвигающий услуги; другие участники рынка; доверитель и общество. Результаты исследования и анализа представлены в табл. 1.9.

¹ См.: *К вопросу* о правомерности рекламы адвокатской деятельности.

² См.: *Засухин Д.* Юридический маркетинг. Как привлечь клиентов юристам и адвокатам.

Таблица 1.9. Стейкхолдерский подход к анализу влияния основной парадигмы маркетинга адвокатской юридической помощи в контексте ретроспективного рассмотрения

Этап	Наименование этапа эволюции маркетинга	Основные тенденции маркетинга в адвокатской деятельности в России	Экспертная оценка влияния на основных стейкхолдеров (по 10-балльной системе)				Среднее значение
			Адвокат, сообщество (предлагает юридическую помощь)	Другие участники рынка	Довиритель	Общество	
1860—1920	Производственная	Применение стандартных инструментов продвижения Развитие этических норм в маркетинге	8	3	5	2	5
1920—1930	Товарная	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах	7	5	7	7	7
1930—1950	Сбытовая	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах	7	5	7	7	7
1960—1980	Традиционный маркетинг	Отсутствие рынка Развитие маркетинга отношений в услугах	7	5	7	7	7
1980—1995	Социально-этический маркетинг	Хаотичность, использование разных методов продвижения Отсутствие этических норм	6	3	2	2	3
1995—наст. время	Маркетинг взаимодействия	Становление законодательства и этических норм в адвокатской деятельности	7	5	7	7	7

Согласно проведенной оценке, наибольшее значение уровня удовлетворения стейкхолдеров соответствует периодам введения ограничений по размещению рекламы адвокатами, наименьшее значение — в постсоветский период, когда отсутствовали принципы и этические нормы в вопросах маркетинговой деятельности участников рынка. Несмотря на улучшение итогового показателя в период ограничений и введения этических норм, его значение не является максимально возможным, что говорит о наличии потенциала развития.

Таким образом, любая профессиональная деятельность, осуществляемая человеком, основана на экономических интересах и является частью какого-либо рынка. Не является исключением и адвокатская деятельность, основное предназначение которой — оказание помощи доверителям. Для эффективного осуществления деятельности в условиях конкуренции актору требуется использование комплекса маркетинга, и в первую очередь инструментов продвижения услуг, что в условиях действующих регламентированных ограничений проблематично. Существующая доктрина, основанная практически на полном запрете рекламы в адвокатуре, не соответствует интересам общества в полной мере, что определяет потребность в разработке новых подходов и решении по данной проблематике. Для решения данного вопроса исследуем более подробно основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе.

1.3. Основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе

В условиях нормативно-правовых запретов в контексте продвижения услуг особое значение имеют анализ и применение элементов маркетинга, не входящих в зону ограничений. Эволюция в сфере маркетинга демонстрирует расширение состава элементов маркетинг-микса. Основные преобразования касаются сферы услуг. Модификации традиционного комплекса маркетинга, а также новые концепции отражают ход эволюционного развития, важным направлением которого является маркетинг отношений.

Наиболее полный на сегодня состав маркетинг-микса, актуальный для сферы услуг, представлен в табл. 1.10. Проанализируем актуальность каждого из представленных элементов для сферы адвокатской деятельности.

Таблица 1.10. Анализ возможности и эффективности применения комплекса маркетинга в сфере адвокатской деятельности

<i>Наименование элемента комплекса маркетинга</i>	<i>Оценка возможности и эффективности применения в сфере адвокатской деятельности (по 10-балльной системе)</i>		
	<i>Возможность</i>	<i>Эффективность</i>	<i>Среднее значение</i>
Продукт	6	8	7
Цена	10	4	7
Место	5	3	4
Продвижение	3	10	6,5
Люди	5	5	5
Процедуры	5	5	5
Физический атрибут	2	0	1
Связи с общественностью	5	8	6,5
Личные продажи	3	7	5
Персонал	10	10	10
Помещение	10	2	6
Прибыль	4	3	3,5
Потребности и пожелания доверителя	1	6	3,5
Затраты для доверителя	4	3	3,5
Коммуникация	9	9	9
Удобство	8	8	8
Этика	10	10	10
Эстетика	1	1	1
Эмоции	4	8	6

Окончание табл. 1.10

Наименование элемента комплекса маркетинга	Оценка возможности и эффективности применения в сфере адвокатской деятельности (по 10-балльной системе)		
	Возможность	Эффективность	Среднее значение
Преданность	4	8	6
Персонализация	9	9	9
Конфиденциальность	10	10	10
Обслуживание клиентов	3	3	3
Сообщество	7	7	7
Сайт	10	7	8,5
Безопасность	10	10	10
Стимулирование продаж	7	8	7,5
Каналы коммуникации	6	9	7,5
Соотношение цены и качества	10	10	10
Цифровизация	7	9	8
Система отношений	8	8	8
Программа лояльности	3	9	6
Обеспечение логистики, доступа к юридической помощи (доставка услуг)	7	8	7,5
Средний показатель	6,2	6,8	6,5

Согласно полученным результатам, в рамках существующих печерней и концепций комплекс маркетинг-микса может быть использован на 65% (6,5 баллов из 10), эффективность от применения всего состава элементов для сферы адвокатуры составляет 71% (7,1 балла из 10). Следовательно, особое внимание необходимо уделить элементам, которые наименее доступны в настоящее время, но могут принести наибольший эффект в системе продвижения адвокатской юридической помощи. К таким элементам относятся:

- продвижение (в составе комплекса 4P)¹;

¹ См.: Толкачев А.Н. Комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению нового продукта // Бизнес и дизайн ревю. 2017. № 1 (5). С. 7; Жиделева О.С., Беляев Н.А. Маркетинг юридических услуг // Проблемы науки. 2018. № 1 (25). С. 30—32.

- связи с общественностью¹;
- личные продажи²;
- потребности и пожелания доверителя³;
- эмоции⁴;
- преданность⁵;
- каналы коммуникации⁶;
- цифровизация⁷;
- программа лояльности⁸.

Проанализируем перспективы и условия реализации данных направлений в рамках продвижения адвокатской юридической помощи (табл. 1.11).

Для активизации возможности использования отдельных элементов комплекса маркетинга, эффективных в сфере адвокатской деятельности, требуются:

- изменение законодательных норм;
- развитие инновационных методов продвижения, соответствующих этическим нормам;
- развитие технологий коммуникации;
- изменение принципов взаимодействия адвоката и доверителя.

¹ См.: *Майборода Э.Т., Потанов Ю.А.* Актуализация связей с общественностью в судебной системе (опыт, тенденции, проблемы) // Государственно-правовые исследования. 2020. № 3. С. 470—474.

² См.: *Гринченко К.В.* Личные продажи — инструмент продвижения в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций // ИВД. 2013. № 1 (24). С. 21.

³ См.: *Водясов П.В.* О нуждах и потребностях как о фундаментальных категориях маркетинга // Инновационная наука. 2016. № 4-1 (16). С. 82—83.

⁴ См.: *Землянная А.С., Савостин Д.А.* Исследование инновационной концепции эмоционального маркетинга // Междунар. журн. гуманитарных и естественных наук. 2020. № 7-2. С. 114—117.

⁵ См.: *Чабанюк О.В., Мышелуд Е.Н.* Современные тенденции развития маркетинга в России и зарубежных странах // Вестн. МФЮА. 2020. № 4. С. 53—62.

⁶ См.: *Курочкин М.Е.* Каналы и инструменты продвижения в Интернете в контексте концепции маркетинговых коммуникаций // Инновации и инвестиции. 2020. № 9. С. 96—101.

⁷ См.: *Завьялова О.В.* Маркетинг в условиях цифровой трансформации // ЭВ. 2021. № 4 (27). С. 61—64.

⁸ См.: *Беляева Е.Т.* Виды программ лояльности // Науч. исслед. 2016. № 10 (11). С. 45—50.

Таблица 1.11. Анализ условий применения отдельных элементов комплекса маркетинга в сфере адвокатской деятельности

<i>Наименование элемента комплекса маркетинга</i>	<i>Условия активизации возможности использования</i>
Продвижение (в составе комплекса 4Р)	Изменение законодательства, снятие ограничений по размещению рекламы Разработка инновационных методов продвижения, соответствующих этическим нормам
Связи с общественностью	Развитие научной деятельности Выступление в качестве эксперта по вопросам адвокатской деятельности
Личные продажи	Участие в различных тематических деловых мероприятиях в целях знакомства с потенциальными заказчиками
Потребности и пожелания доверителя	Четкое определение границ возможных пожеланий в рамках взаимодействия с клиентом Соблюдение требований законодательства
Эмоции	Сложность применения данного элемента в рамках адвокатской доктрины, возможно лишь частичное его выражение в виде положительного отношения к доверителю, конструктивного и доверительного взаимодействия
Преданность	Возможно проявление преданности в контексте готовности в любой момент оказать квалифицированную помощь, при этом не допускается применение данного направления в контексте нарушения закона
Каналы коммуникации	Расширение каналов коммуникации способствует продвижению юридической помощи адвоката. Дополнительными каналами общения с доверителем могут быть мобильная связь, электронная почта, социальные сети
Цифровизация	Развитие электронного документооборота с цифровой подписью, что упрощает обмен информацией с доверителем и повышает спрос на юридическую помощь адвоката
Программа лояльности	Лояльность по отношению к доверителю может заключаться в следующем: <ul style="list-style-type: none"> • в снижении гонорара за повторные обращения; • возможности круглосуточного обращения за квалифицированной помощью; • приоритете конкретного доверителя при выборе дела адвокатом

Изменение законодательных норм предполагает не полное снятие запрета на рекламу, а некоторое послабление регламента, в частности, в отношении возможности размещения информации об ученых званиях, научных степенях, государственных наградах, профессиональных премиях¹. Данный вопрос является актуальным и обсуждается современными практиками и научными деятелями.

Развитие инновационных методов продвижения в маркетинге² основывается на разработке принципиально новых направлений и технологий. Современные авторы выделяют в качестве инноваций ароматический маркетинг, аудиомаркетинг, тактильный маркетинг, нейромаркетинг³, но в сфере адвокатской деятельности данные варианты неприменимы ввиду специфики и регламентированности структуры взаимодействия адвоката и доверителя. Однако потребность в инновациях имеется из-за отсутствия возможности применения традиционного маркетинга, который определяет первичный поток доверителей.

На первичном этапе поток доверителей формируют объем и качество размещенной информации о юридической помощи, поскольку первоначально потенциальный доверитель не знаком с уровнем квалификации адвоката, качеством оказания юридической помощи, в соответствии с этим основным параметром выбора является просто информация об адвокате и его местоположении. Вторичное обращение формируется на основе предыдущего опыта обращения к данному адвокату. Следовательно, имеющееся в законодательстве ограничение по вопросу размещения информации адвокатом о его квалификации и достижениях в первую очередь не соответствует интересам потенциального заверителя, который на собственном опыте вынужден проверять квалификацию адвоката и качество его юридической помощи. Таким образом, тематика расширения состава информации, которую адвокат может размещать в открытом доступе, является актуальной и требует тщательного анализа и пересмотра. Кроме того, требуется разработка инновационных методов, ко-

¹ См.: *К вопросу о правомерности рекламы адвокатской деятельности.*

² См.: *Лекарева Ю.С.* Инновационные приемы маркетинга в практике продвижения товаров // АНИ: экономика и управление. 2021. № 2 (35). С. 222—224.

³ См.: *Лекарева Ю.С.* Указ. соч.

торые будут способствовать ориентированию потенциальных доверителей на рынке адвокатской юридической помощи.

К значимым тенденциям развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе относятся также развитие технологий коммуникации и изменение принципов взаимодействия адвоката и доверителя¹. В.Л. Кудрявцев отмечает важность взаимодействия адвоката и доверителя на уровне социальной психологии, что с позиции маркетинговой доктрины² следует определять как возможность продвижения юридической помощи, поскольку формирование системы отношений влияет на вероятность повторного обращения. По мнению исследователя, необходимо избегать шаблонность в ведении дел и формировании правовой позиции, стремления сократить трудоемкость, например, в рамках осуществления представительства³. Социальный аспект является неотъемлемой частью юридической помощи, в соответствии с этим развитие данного элемента будет всегда актуально как в отношении применения сложившихся шаблонов и форм, так и в контексте инновационных подходов и условий.

На сегодняшний день активно внедряется цифровизация электронного документооборота между адвокатами и судами, правоохранителями, что позволяет защитникам получать и представлять документы в электронном виде, без посещения соответствующих инстанций⁴. Такое решение способствует повышению качества адвокатской юридической помощи, повышению скорости решения проблем доверителей. Аналогичное решение требуется для повышения качества взаимодействия между адвокатом и доверителем. Частью современных тенденций в продвижении ус-

¹ См.: Синцова Е.А. Доверитель и адвокат (поверенный): проблемы взаимодействия и сотрудничества // Вопросы науки и образования. 2018. № 13 (25). С. 79—85.

² Там же.

³ См.: Кудрявцев В.Л. Проблемы формирования и реализации позиции адвоката-защитника на судебном следствии // Адвокат. 2005. № 4. С. 41—51.

⁴ См.: Адвокаты смогут в электронном режиме общаться с судами и правоохранителями [Электронный ресурс] // URL: <https://rg.ru/2021/09/02/advokaty-smogut-v-elektronnom-rezhime-obshchatsia-s-sudami-i-pravoohraniteliami.html> (дата обращения: 15.05.2023).

луг является цифровизация как в отношении определения каналов коммуникации с потенциальными и действующими заказчиками, так и в отношении формирования электронного документооборота. Важным трендом в системе современной экономики является развитие форм дистанционного взаимодействия между поставщиком услуг и его получателем. В сфере адвокатской деятельности большое значение имеет документооборот между адвокатом и его доверителем. Цифровизация в данной сфере существенно упрощает и ускоряет процесс взаимодействия между субъектами. Следовательно, наличие у адвоката внедренной системы электронного документооборота с цифровой подписью повышает спрос на его помощь по представлению интересов. Данный аспект имеет особое значение для предпринимателей и юридических лиц, которые используют данную систему в повседневной деятельности при взаимодействии с контрагентами.

На основе проведенного исследования конкретизируем состав детерминант, определяющих клиентопоток в адвокатской деятельности.

Факторы обеспечения потока доверителей в адвокатской деятельности:

- эффективность комплекса маркетинга для привлечения первичных клиентов (возможности демонстрации преимуществ адвоката);
- соотношение цены и качества;
- качество взаимоотношений.

Данная формула определяет общее соотношение потока доверителей и факторов, его определяющих. Первичный этап привлечения доверителей важен, поскольку таким образом исполнитель заявляет о себе, квалификации и возможностях оказания помощи доверителю. Следовательно, расширение состава информации, допустимой к размещению в общем доступе, является актуальным вопросом, требующим дополнительных исследований.

Таким образом, основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе заключаются в поиске возможных направлений и методов продвижения адвокатской юридической помощи при соблюдении требований законодательства. Наибо-

лее актуальной тематикой в данном отношении является возможное послабление законодательных норм в части определения состава информации, которая может быть размещена в открытом доступе. К современным направлениям также относятся развитие инновационных методов продвижения, соответствующих этическим нормам, технологий коммуникации, принципов взаимодействия адвоката и доверителя.

Резюмируя вышесказанное, сформулируем следующие *основные выводы* по итогам рассмотрения первой главы данного исследования:

- отраслевая специфика комплекса маркетинга заключается в потребности формирования определенного состава элементов маркетинг-микса, наиболее соответствующего продукту и рыночным потребностям;
- расширение состава комплекса следует рассматривать с точки зрения эволюционных аспектов в маркетинге, стимулируемых в первую очередь рыночными механизмами и развитием продукта;
- для эффективного осуществления деятельности в условиях конкуренции актору требуется использование комплекса маркетинга, и в первую очередь инструментов продвижения юридической помощи, что в условиях действующих регламентированных ограничений в сфере адвокатской деятельности проблематично. Существующая доктрина, основанная практически на полном запрете рекламы в адвокатуре, не соответствует интересам общества в полной мере, что определяет потребность в разработке новых подходов и решении по данной проблематике;
- к актуальным направлениям развития комплекса маркетинга на рынке адвокатской юридической помощи также относятся развитие инновационных методов продвижения, соответствующих этическим нормам, технологий коммуникации, принципов взаимодействия адвоката и доверителя. Несмотря на повышенный интерес к данным направлениям, относительную изученность, пробелы все же имеются и требуют дополнительных исследований.

К аспектам научной новизны, полученным по итогам рассмотрения первой главы монографии, следует отнести следующие *результаты*:

- определен состав факторов развития состава комплекса маркетинга;
- определена структура комплекса маркетинга для отраслевых систем экономики;
- выделена категория «комплекс маркетинга в контексте отраслевой специфики» и сформулирована ее дефиниция;
- разработан стейкхолдерский подход к анализу влияния основной парадигмы маркетинга адвокатской юридической помощи в контексте ретроспективного рассмотрения;
- разработан метод анализа эффективности применения комплекса маркетинга в сфере адвокатской деятельности;
- определены факторы изменения потока доверителей в сфере адвокатской деятельности.

АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Характеристика и сравнительный анализ комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России и за рубежом

Важнейшими тенденциями современного рынка юридических услуг без учета квалифицированной юридической помощи, предоставляемой адвокатами, являются чрезмерное увеличение количества участников и потребность в его упорядочении. Адвокатура является одним из самых важных институтов современного общества, который постоянно совершенствуется на основе методов организационного и законодательного регулирования. Современной тенденцией развития рынка является повышение качества адвокатской юридической помощи посредством ужесточения требований законодательства к акторам рынка и внедрения адвокатской монополии. Ориентиром для российской системы стал опыт зарубежных государств, успешно применяющих данный принцип в рамках государственного управления адвокатской деятельностью. В соответствии с этим в 2014 г. в России была разработана государственная программа «Юстиция», основной целью которой стал переход к «адвокатской монополии» во всех судебных процессах, что предполагает наличие статуса адвоката как условия для обеспечения доступа к судебному разбирательству¹.

Внедрению профессиональной монополии предшествовали предпосылки, обеспечивающие цивилизованность профессии и

¹ См.: *Ирицян А.* Адвокатская монополия за рубежом [Электронный ресурс] // URL: <https://adv-simfi.ru/advokatskaya-monopoliya-za-rubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023).

отрасли в условиях существующих рыночных потребностей. В таком секторе, как правило, сформированы этические принципы работы акторов, имеется четкая повестка дня¹. Внедрению адвокатской монополии в России, согласно общим рассматриваемым и официальной доктрине, предшествовали этапы:

- формирование общественного интереса к регулированию адвокатской и юридической деятельности;
- наличие нескольких конкурирующих профессиональных групп на рынке;
- обладание государством эксклюзивным правом на закрепление монополии².

В условиях многогранности и сложности структуры развития общества, а также высокого влияния глобализации и международной турбулентности на социально-экономическую систему страны особое значение имеет повышение уровня государственного контроля над ключевыми сферами деятельности, что значительно расширяет состав детерминант и предпосылок для перехода к адвокатской монополии. Инициативный аспект по внедрению адвокатской монополии преимущественно сформирован на уровне государства и общества. По мнению многочисленных представителей рынка, а также отдельных экспертов и аналитиков в данной сфере, такую трансформацию не следует оценивать однозначно положительно. Несмотря на то что первоначальная идея внедрения адвокатской монополии в России полностью аргументирована потребностью в усилении государственного управления рынком, повышении квалификации субъектов, оказывающих юридическую помощь, резкий тотальный переход, тем более с ужесточением санкционной составляющей, может негативно отразиться на всей правозащитной системе государства. Кроме того, отдельные исследователи и практики считают такие нововведения ущемлением права на профессию, выделяя в каче-

¹ См.: *Моисеева Е., Бочаров Т.* Плюсы и минусы адвокатской монополии [Электронный ресурс] // URL: <https://adv-simfi.ru/advokatskaya-monopoliya-zarubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023).

² См.: *Пенизев М.В.* Основные подходы к пониманию института адвокатской монополии в российской и международной практике // *Российское право: образование, практика, наука.* 2020. № 3. С. 82—93.

стве дискриминационных следующие аспекты, отражающие основу и принципы действующей трансформации:

- наличие определенного состава требований для получения статуса адвоката;
- наличие ограничений в деятельности специалистов, не имеющих статуса адвоката: на сегодняшний день адвокатская монополия действует на защиту по уголовным делам, но планируется дальнейшее ужесточение законодательства и применение правил монополии в рамках гражданских дел и оказания платной юридической помощи;
- возможность потерять статус адвоката за незначительные по меркам действующих адвокатов нарушения.

Адвокатская монополия основывается на серьезном ограничении параметров деятельности существующих на рынке акторов. На сегодняшний день данные ограничения и нормы касаются представительства интересов по уголовным процессам, т.е. представлять интересы доверителя по таким делам может только адвокат, получить статус которого проблематично для значительной части акторов рынка юридической помощи по причинам отсутствия требуемого образования, стажа. Кроме того, получение статуса требует сдачи квалификационного экзамена, что требует времени на подготовку и проведение формальных действий. Однако потерять данный статус достаточно легко. Так, рассматривая вопрос с точки зрения маркетингового аспекта, адвокат может лишиться своего статуса, если нарушит нормы, связанные с предоставлением информации о своей деятельности посредством саморекламы. Кроме того, даже несвоевременное внесение взноса в адвокатскую палату может стать основанием для прекращения статуса адвоката¹.

В дальнейшем возможно ужесточение вопроса: если на сегодняшний день адвокат, лишившийся своего статуса, не может представлять доверителей в суде по уголовным делам, то в будущем вероятно распространение данного ограничения на гражданские дела. По мнению адвокатского сообщества и экспертов, такая норма поставит в дискриминационные условия адвокатов по сравнению с юристами, не имеющими статуса, которые будут иметь

¹ См.: *Заключение квалификационной комиссии Палаты адвокатов Самарской области по дисциплинарному производству в отношении адвоката Бардина Михаила Кузьмича [Электронный ресурс] // URL: <https://paso.ru/files/uploads/distiplinarnaya-praktika-PASO/14-chlenskie-vznosyi-na-obshhie-nuzhdyi-advokatskoj-palaty-vnosyatsya-advokatom-ezhemesyachno.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).*

право представлять доверителей в судах по гражданским делам, а адвокаты, лишённые статуса, такого права иметь не будут.

Введенные запреты на судебное представительство для адвокатов, утративших свой статус, недостаточно проработаны в контексте конституционного законодательства. Кроме того, в большинстве случаев адвокат лишается статуса не из-за недостаточной квалификации, а из-за иных причин, в том числе этического либо иного характера, что противоречит первоначальной идее внедрения адвокатской монополии в России, а именно повышению качества адвокатской юридической помощи и представительства в суде. Отсутствуют запреты для тех адвокатов, действия которых могут создать определенные риски для доверителей. В частности, такие выводы относятся к зарубежным акторам, которые под давлением извне могут создать неблагоприятную для клиентов обстановку посредством отказа от работы на российском рынке.

Таким образом, внедрение адвокатской монополии в России на сегодняшний день является преимущественно инициативой государства и органов, которые по примеру зарубежных стран пытаются упорядочить рынок юридической помощи, не учитывая специфики, возможностей и аспектов воздействия внедренных поправок в нормативные акты на интересы стейкхолдеров, основными из которых являются доверители. Примерная структура инициаций внедрения адвокатской монополии в России представлена на рис. 2.1.

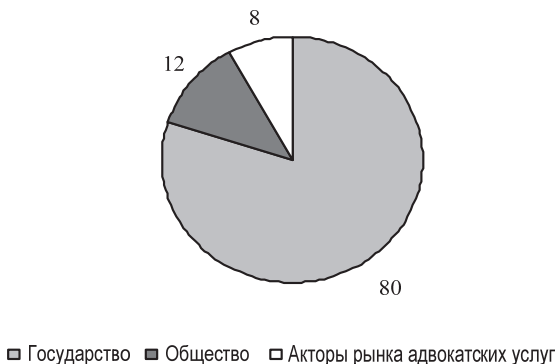


Рис. 2.1. Примерная структура инициаций внедрения адвокатской монополии в России (авторская позиция)

Согласно рис. 2.1, основным инициатором внедрения адвокатской монополии в России является *государство*, следовательно, целевой аспект заключается преимущественно в установлении контроля над сферой, а не в повышении качества и эффективности адвокатской деятельности. Рассуждая в контексте качественных характеристик и их обеспечения, Михаил Барщевский высказывает точку зрения, что для России наиболее подходит американская модель *Bar Exam*, при которой не статус, а сертификат, подтверждающий знания, должен быть доступом адвокатов для представительства доверителя в суде¹.

Адвокатская монополия не является нововведением в контексте мирового рассмотрения и активно применяется в других странах. Основная цель ее внедрения — повышение качества оказания юридической помощи посредством повышения профессионализма и формирования этических принципов в отношении доверителей и адвокатской профессии в целом. В каждой стране избран свой вариант создания и развития адвокатской монополии. Такая дифференциация обоснована различными условиями построения систем образования, а также совокупностью принципов и этических основ в адвокатской среде. В России формируется структура, близкая к европейским основам в данном вопросе. В частности, целевой вид российской монополии в большей степени соответствует таким странам, как Германия, Израиль, Австрия, Греция и др.

Российская схема перехода к адвокатской монополии отличается комплексностью применяемых механизмов и направлений дифференциации акторов на рынке юридической помощи 2 декабря 2019 г. в ст. 25 Федерального закон от 31.05.2002 г. № 63-ФЗ был включен пункт, регламентирующий «гонорар успеха», согласно которому соглашением об оказании юридической помощи может предусматриваться условие, что размер выплаты зависит от результата, который получит доверитель в результате оказания адвокатом юридической помощи².

Несмотря на стандартность данной меры и существующей практики ее применения в рамках российских реалий, ее приме-

¹ См.: Михаил Барщевский: «Адвокатской монополии не будет» [Электронный ресурс] // URL: <https://300.pravo.ru/opinion/236036/> (дата обращения: 25.05.2023).

² См.: *Федеральный закон от 31 мая 2002 г. № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации»*. П. 4.1 ст. 25.

нение может быть важным в контексте формирования комплекса маркетинга в юридической среде.

Важным инструментом дифференциации акторов рынка юридической помощи в России также является реестр адвокатов, который ведет Министерство юстиции Российской Федерации. Данный реестр постоянно актуализируется и служит основой для осуществления проверки текущего статуса адвоката. При этом сервис не является навигатором для потенциальных доверителей, поскольку не отражает списка адвокатов по территориальным и иным критериям. С другой стороны, присутствие адвоката в представленном реестре может быть использовано в системе построения комплекса маркетинга.

Адвокатская монополия в России на сегодняшний день является важным инструментом в системе организации рынка юридической помощи и дифференциации его акторов. В условиях полного запрета на саморекламу в среде адвокатской деятельности внедряемая монополия выступает инструментом, способствующим выделению квалифицированных профессионалов среди других участников рынка. В рамках маркетинговых исследований необходимо более подробно проанализировать интересы стейкхолдеров адвокатской монополии и иных нормативно-правовых нововведений в контексте построения системы продвижения юридической помощи рынка юридической помощи (см. приложение 3).

Внедрение адвокатской монополии, «гонорара успеха» оказывает как положительное, так и отрицательное влияние на стейкхолдеров рынка юридической помощи. Положительное влияние оказывается на адвокатов, имеющих соответствующий статус, государство и общество. Так, в контексте маркетинговых определений и концепций наличие статуса адвоката оказывает положительное влияние на деятельность такого актора, поскольку увеличивается вероятность обращения к данному адвокату по вопросам защиты в суде по уголовным делам. Кроме того, применение системы оплаты «гонорар успеха» также увеличивает количество доверителей, для которых успешное оказание помощи гарантируется интересом юриста (адвоката) в получении для себя материальной выгоды. Однако внесенные нормы не соответствуют интересам адвокатов, потерявших соответствующий статус, а также юристов, которые практиковали представительство в суде по уголовным делам. В контексте маркетинговых концепций и аспектов

статус адвоката и «гонорар успеха» являются конкурентными преимуществами и могут быть использованы в рамках формирования комплекса маркетинга (рис. 2.2).

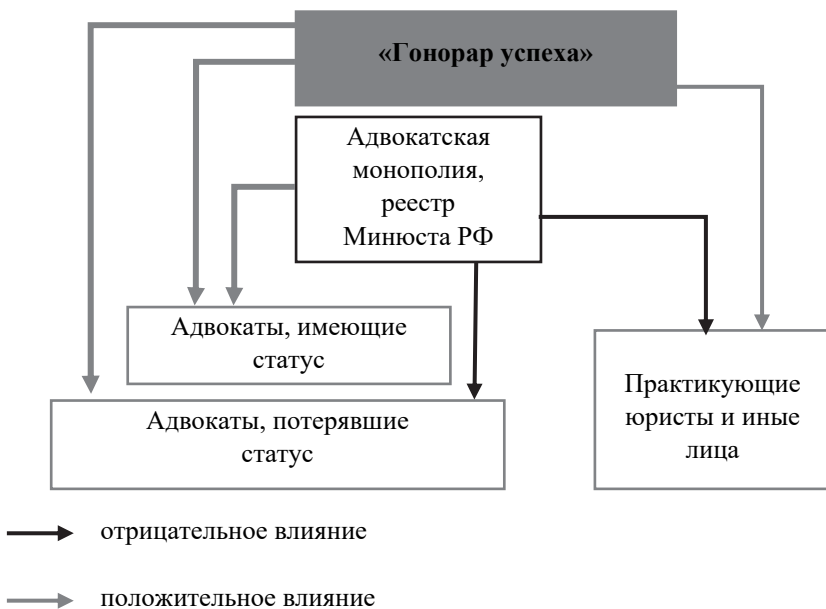


Рис. 2.2. Характер влияния адвокатской монополии и «гонорара успеха» на формирование комплекса маркетинга для акторов рынка

Таким образом, согласно рис. 2.2, возмущения действующих адвокатов и юристов по поводу внедрения монополии связаны с высокой вероятностью потери данного статуса для первой группы заинтересованных лиц при сохранении существующего подхода к делу, а также с потребностью его получения в контексте рассмотрения интересов второй группы. И в первом и во втором случаях внедрение монополии препятствует эффективному функционированию акторов на рынке при сложившейся системе и принципах работы.

Произведен анализ силы влияния законодательных нововведений на интересы стейкхолдеров и определен общий уровень такого влияния на всех заинтересованных лиц. Разработанная методика оценки основывается на определении уровня и характера влияния законодательных норм на интересы стейкхолдеров рынка юридической помощи в контексте разработки маркетинговых стратегий и комплексов. В соответствии с этим на основе экспертного метода выставлены баллы по каждому направлению влияния — положительному и отрицательному. Полученные баллы просуммированы и определен процент суммированного значения к максимально возможному. Полученный показатель отражает общий уровень влияния нововведений на существующих стейкхолдеров, к которым относятся: адвокаты — со статусом и потерявшие его, юристы и иные лица, оказывающие юридическую помощь, государство, общество, доверители. Формула расчета показателя имеет следующий вид:

$$У_{\text{общ}} = \frac{\sum A_i}{\sum A_{\text{max}}} \cdot 100\%,$$

где $У_{\text{общ}}$ — общий уровень влияния на стейкхолдеров, %;

A_i — уровень влияния на группу стейкхолдеров, балл;

A_{max} — максимальное значение положительного влияния на группу, балл.

Полученное значение составляет +16,25%, что говорит об общем положительном влиянии от внедрения адвокатской монополии на стейкхолдеров рынка юридической помощи в контексте формирования комплекса маркетинга, но существенно малое значение по сравнению с максимально возможным (100%) говорит о том, что не все аспекты проработаны и следует существенно пересмотреть такие направления, как:

- законодательное определение срока лишения статуса адвоката;
- устранение дискриминации между юристами, не имеющими статуса, и адвокатами, потерявшими его;
- определение состава допустимых средств продвижения на рынке юридической помощи.

Таким образом, одним из вопросов, требующих централизованного решения, является *определение состава допустимых средств продвижения на рынке юридической помощи*. В настоящее время концептуальные и практические аспекты данной тема-

тики определяет и регламентирует ст. 17 Кодекса профессиональной этики адвоката (КПЭА)¹, согласно которой «информация об адвокате и адвокатском образовании допустима», если она не содержит сведений, которые могут ввести потенциального доверителя в заблуждение (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Авторское уточнение состава информации об адвокате, разрешенной для публичного размещения²

¹ См.: Кодекс профессиональной этики адвоката (принят I Всероссийским съездом адвокатов 31 янв. 2003 г.; ред. от 15 апр. 2021 г.).

² Источник: составлено автором на основе ст. 17 КПЭА.

Таким образом, с учетом содержания ст. 17 КПЭА составлен *перечень информационных сведений*, которые могут публично размещаться адвокатом. В их состав входят:

- информация о том, что лицо осуществляет адвокатскую деятельность;
- контактная информация: адрес, телефон, иные средства связи;
- информация об образовании, в том числе наличие научной степени, сертификаты о повышении квалификации и т.д.;
- данные об имеющихся наградах;
- информация о преподавательской и научной деятельности, публикациях, изданных монографиях, об участии в общественных организациях и союзах;
- информация о том, что адвокат состоит в реестре Минюста России с указанием соответствующих данных, адвокатской палаты.

Вопрос саморекламы и размещения информации об адвокатах и их деятельности в настоящее время является дискуссионным и обсуждается различными практиками и экспертами. Обзор дискуссионных аспектов в отношении содержания и корректировки ст. 17 КПЭА представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1. Обзор мнений и актуальных вопросов, связанных с применением ст. 17 Кодекса профессиональной этики адвоката

<i>Критерий</i>	<i>Содержание</i>
1. Постановка проблем	1. Наличие дискриминационного аспекта на рынке юридической помощи: адвокаты не могут рекламировать свою деятельность; юристы, осуществляющие частную практику, могут, поскольку не связаны профессиональными этическими ограничениями 2. Отсутствие в нормативных правовых актах четкого перечня информации, которую может размещать адвокат о себе и своей деятельности
2. Обсуждения	1. Советник ФПА РФ Н. Гаспарян: существующее регулирование позволяет предоставлять достаточный спектр информации потенциальному доверителю. Превышение допустимого списка должно рассматриваться как аморальное проявление, а также изменение принципов и концептуальных основ адвокатской деятельности, ее переход в сферу рыночных отношений, что априори недопустимо ¹

¹ См.: *Мамий Алий*. Информирование или реклама: практика зарубежных адвокатов [Электронный ресурс] // Адвокатская газета. URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/informirovanie-ili-reklama-praktika-zarubezhnykh-advokatov/> (дата обращения: 25.05.2023).

Окончание табл. 2.1

Критерий	Содержание
	<p>2. Президент АП Республики Адыгея М. Алий: размещая информацию о себе и своей деятельности, адвокату следует быть максимально осторожным, поскольку внедрение рыночных механизмов в деятельность лишает сути саму адвокатуру¹</p> <p>3. Член Совета Адвокатской палаты г. Москвы М. Устинок: поскольку адвокатура в РФ является институтом гражданского общества, обеспечивающим доступ доверителей к правосудию в целях повышения уважения общества к адвокатуре, самореклама является недопустимым способом заявления актором о своей деятельности и тем самым привлечения потенциальных доверителей²</p>
	<p>4. Разъяснение КЭС № 03-16 от 28.01.2016 г.: комиссия установила, что отражение сведений о наличии положительного профессионального опыта в информационных материалах адвоката не противоречит КПЭА³</p> <p>5. Памятка «Критерии допустимости размещаемой в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информации об адвокате и адвокатском образовании», одобренная Советом Адвокатской палаты г. Москвы (протокол № 20 от 21.12.2021 г.): информирование допускается на официальных интернет-сайтах, где может размещаться информация: Ф.И.О. адвоката, данные об образовании, реестровый номер, наименование адвокатской палаты⁴</p>

Согласно проведенному исследованию, на сегодняшний день адвокатская деятельность имеет две основные проблемы в контексте определения возможных инструментов продвижения деятельности:

- наличие дискриминационного аспекта на рынке юридической помощи: адвокаты не могут рекламировать свою деятельность, а юристы, осуществляющие частную практику,

¹ См.: Мамий Алий. Указ. соч.

² См.: Устинок М. Самореклама недопустима [Электронный ресурс] // Адвокатская газета. 2022. № 16 (369). URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/samoreklama-nedopustima/> (дата обращения: 25.05.2023).

³ См.: Разъяснение Комиссии ФПА РФ по этике и стандартам № 03-16 от 28 янв. 2016 г. «По вопросам применения п. 1 ст. 17 Кодекса профессиональной этики адвоката».

⁴ См.: Памятка «Критерии допустимости размещаемой в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информации об адвокате и адвокатском образовании», одобренная Советом Адвокатской палаты г. Москвы (протокол № 20 от 21 дек. 2021 г.).

могут, поскольку не связаны профессиональными этическими ограничениями;

- отсутствие в нормативных правовых актах четкого перечня информации, которую может размещать адвокат о себе и своей деятельности.

Не учитывая дискриминационного характера требований к адвокатам, большинство экспертов и практикующих адвокатов отмечают обоснованность и рациональность содержания нормы, представленной в ст. 17 КПЭА, формулируя следующие доводы:

- самореклама может оказать негативное влияние на репутацию адвокатуры в обществе¹;
- в попытках привлечь максимальное количество доверителей адвокаты могут пойти на размещение информации, не соответствующей действительности, а также вводящей в заблуждение потенциальных доверителей о возможных гарантиях в отношении будущих результатов²;
- пренебрежение нормами профессиональной этики порождает «ошибочное мнение у граждан о сущности адвокатской деятельности» (П. Гейко)³;
- самореклама, содержащая сравнительные аспекты, а также информацию, гарантирующую успех для потенциальных доверителей, «носит перманентный характер» и требует привлечения таких адвокатов к дисциплинарной ответственности (В. Лапинский)⁴;
- среди российских адвокатов распространена как недобросовестная, так и некорректная реклама. По мнению С. Колосовского, причиной является недостаточная прозрачность положений КПЭА, регламентирующих порядок размещения рекламы профессиональными участниками, имеющими статус адвоката.

¹ См.: Устинюк М. Указ. соч.

² См.: ФПА РФ: адвокаты не вправе публиковать в Интернете процент выигранных дел, не соответствующий действительности [Электронный ресурс] // URL: <https://www.garant.ru/news/1270150/?ysclid=1173vg04kx786673575> (дата обращения: 25.07.2023).

³ См.: Павлова З. Адвокаты не вправе размещать в Интернете информацию, вводящую их доверителей в заблуждение [Электронный ресурс] // URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/advokaty-ne-vprave-razmeshchat-v-internete-informatsiyu-vvodyashchuyu-ikh-doveriteley-v-zabluzhdenie/> (дата обращения: 15.07.2023).

⁴ Там же.

Подробный анализ информации о деятельности адвоката, недопустимый к публичному размещению, с авторскими комментариями представлен в приложении 4.

Действует широкий перечень ограничений по составу средств продвижения юридической помощи адвокатов, в том числе не могут использоваться оценочные характеристики, наиболее эффективным образом влияющие на потенциальных доверителей и активно применяемые юристами, не имеющими статуса адвоката. Оценочные характеристики, сравнения в формате тезисов и заголовков также активно размещаются профессиональными акторами рынка с подтвержденным статусом на личных интернет-страницах. С помощью поисковых систем такие рекламные сообщения легко выявляются, данная информация передается в адвокатскую палату для принятия санкционного решения.

Помимо оценочных характеристик, на сайтах профессиональных акторов могут присутствовать такие элементы, как сравнения, информация двусмысленного содержания, реальные и поддельные отзывы, а также иные аспекты, формирующие уверенность у потенциальных доверителей в положительном исходе дела при обращении к данным субъектам рынка. В частности, некоторые адвокаты размещают поддельные отзывы людей, которые никогда не пользовались их услугами¹. На юристов, не имеющих статуса адвокатов, не действуют этические нормы и запреты. В связи с этим в целях привлечения максимального количества доверителей и клиентов ими используется весь перечисленный арсенал инструментов и рекламных сообщений, недоступных для добросовестных адвокатов. Проведенный анализ текущей ситуации по данному вопросу в отношении статусных акторов представлен в данном исследовании. Фактический перечень недобросовестных профессиональных участников более широкий. В приложении 5 представлены типичные варианты нарушений в сфере осуществления продвижения юридической помощи адвокатов.

На сегодняшний день актуальной является проблема соблюдения положений Кодекса профессиональной этики адвоката при продвижении юридической помощи участниками рынка, имеющими соответствующий статус. Анализ интернет-сайтов и личных страниц действующих акторов, внесенных в реестр адвока-

¹ См.: Павлова З. Указ. соч.

тов, показал, что около 20% профессиональных субъектов рынка не соблюдают этических требований. Наиболее часто не выполняются нормы п. 1, 5 ст. 6, подп. 1, 3, 4 п. 1 ст. 17, подп. 6 п. 1 ст. 9. К основным детерминантам, образующим данную ситуацию, следует отнести:

- недостаточную дифференциацию рынка: потенциальные доверители в большинстве случаев не ориентируются в статусах субъектов, оказывающих юридическую помощь и услуги, связанные с консультированием и представительством в суде;
- возросшую конкуренцию со стороны юристов, не имеющих статуса адвоката и не обремененных необходимостью соблюдения этических норм;
- отсутствие эффективных механизмов и инструментов в системе маркетинга, которые позволили бы выделить профессиональных адвокатов, имеющих статус, на фоне других участников рынка юридической помощи;
- наличие коррупционных аспектов, при которых размещаемые сообщения игнорируются и не контролируются соответствующим органом, в функционал которого входит мониторинг соблюдения этических норм адвокатами;
- недостаточный контроль со стороны адвокатских палат, Комиссии ФПА РФ по этике и стандартам (КЭС).

Особое значение в представленном перечне имеют факторы конкурентной природы, которые заключаются в наличии иных акторов рынка, не обремененных этическими нормами и имеющих возможность применять весь арсенал возможных методов продвижения своих услуг. Снизить влияние данных акторов на рынок профессиональной адвокатской юридической помощи можно посредством четкой дифференциации субъектов на имеющих статус адвоката и иных участников рынка. Механизм такого разделения должен основываться на формировании и выделении преимуществ субъектов первой группы, которые станут очевидными для потенциальных доверителей до того, как они воспользуются их помощью. На сегодняшний день к таким инструментам следует отнести адвокатскую монополию на представительство в суде по уголовным делам и опыт взаимодействия доверителей с адвокатами и акторами, не имеющими данного статуса. Потенциальные получатели юридической помощи, впервые выбирающие исполнителей, за исключением представительства в суде

по уголовным делам, как правило, не ориентируются в статусах, и существующая дифференциация предложения на рынке не является очевидной ввиду отсутствия соответствующей информации в рамках рекламных блоков и сообщений в СМИ. В рамках действующих реалий адвокаты не видят иной альтернативы, кроме как конкурировать с юридическими конторами, применяя их способы продвижения, нарушая этические нормы.

Усугубление ситуации также провоцируется наличием сторонников маркетинговой минимизации в адвокатской деятельности, которые игнорируют данную проблему, считая существующие механизмы действующими, не требующими какой-либо корректировки. Согласно данной точке зрения, адвокаты должны соблюдать этические нормы, предоставляя лишь информацию, соответствующую границам требований КПЭА. По мнению советника ФПА РФ Н. Гаспаряна, существующее регулирование позволяет предоставлять достаточный спектр информации потенциальному доверителю. Превышение допустимого списка должно рассматриваться как аморальное проявление, а также изменение принципов и концептуальных основ адвокатской деятельности, ее переход в сферу рыночных отношений, что априори недопустимо¹. Адвокат С. Колосовский считает, что хорошего адвоката продвигает не реклама, а дела, а также независимые СМИ, которые не связаны с ним материальным и иным интересом².

Кроме того, использование информационно-телекоммуникационных технологий для размещения адвокатом информации о своей деятельности не запрещено. В частности, допускаются: создание и ведение сайта; проведение научных и практических семинаров, в том числе онлайн; публикация статей; участие в общественных организациях, союзах, ассоциациях³. Соблюдение норм КПЭА является важным концептуальным аспектом, в противном случае адвокат может лишиться статуса, что в существующих условиях приравнено к почти полному приостановлению деятельности. Анализ возможностей, проблем и угроз в системе формирования комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России представлен в табл. 2.2.

¹ См.: Мамий Алий. Указ. соч.

² См.: Павлова З. Указ. соч.

³ См.: Устилюк М. Указ. соч.

**Таблица 2.2. Возможности, проблемы и угрозы
в системе формирования комплекса маркетинга
в адвокатской деятельности в России**

<i>Критерий</i>	<i>Содержание</i>	<i>Особенности формирования комплекса маркетинга в представленных условиях</i>
1. Возможности	1. Допускается размещение информации об адвокате и его образовании 2. Допускается использование интернет-ресурсов 3. Допускается предоставление о себе сведений непосредственно доверителю, соблюдая при этом рамки этических норм	Максимальное использование возможностей, представляемых в рамках нормативно-правового регулирования, должно стать важным принципом формирования комплекса маркетинга
2. Проблемы	1. Ограничения по размещаемой информации в публичном формате 2. Отсутствие запретов на размещение данных о деятельности практикующих юристов и иных лиц, что способствует развитию конкуренции для адвокатов со стороны акторов, не имеющих соответствующего статуса 3. Отсутствие четкого перечня информации и ресурсов, доступных для размещения и использования адвокатом	При формировании комплекса маркетинга следует учитывать ограничения, а также обращаться за разъяснениями в адвокатскую палату
3. Угрозы	Нарушение этических норм в части размещения информации о деятельности адвоката, саморекламы может стать основанием для лишения статуса, что, соответственно, приведет к сокращению объемов деятельности и даже полной потере доходов	

Согласно табл. 2.2, проблему развития адвокатской деятельности на сегодняшний день составляют недостаточная структурированность рынка, отсутствие эффективных инструментов дифференциации участников, выделение адвокатов, имеющих соответствующий статус, а также наличие дискриминационных аспектов в контексте применения адвокатской монополии и положений КПЭА. Выделение профессиональных акторов на фоне иных субъектов предложения позволит повысить качество юридической помощи в сфере адвокатской деятельности, что соответствует интересам потенциальных доверителей, общества и государства в целом. Эффективными механизмами дифференциации участников могут стать:

- законодательное регулирование: усиление адвокатской монополии;
- техническая трансформация: совершенствование способов оказания юридической помощи на основе инновационного развития систем информационного обмена, а также применения средств цифровизации и иных инструментов современного научно-технического этапа;
- институциональное участие: создание на централизованном государственном уровне адвокатского сервиса, в котором профессиональные акторы смогут размещать информацию о себе и своих достижениях в рамках установленных этических норм, а также непосредственно взаимодействовать с потенциальными доверителями, что позволит выделить адвокатов среди общей массы практикующих лиц и создаст возможность продвигать свою юридическую помощь, соблюдая регламентированные правила.

Краткий обзор данных направлений представлен в табл. 2.3.

Проблема дискриминации и этичности в системе формирования инструментов продвижения адвокатской деятельности не решена и не имеет на сегодняшний день четких направлений и планов в контексте допустимых проявлений либо распространения действующих на адвокатов правил среди практикующих юристов.

Разработанные и представленные в табл. 2.3 направления будут способствовать выделению профессиональных акторов, структурированию рынка и повышению ориентированности на нем для потенциальных доверителей. Усиление монополии позволит увеличить долю участия профессиональных адвокатов в системе обеспечения баланса спроса и предложения.

Таблица 2.3. Способы выделения профессиональных участников (адвокатов, имеющих статус) на рынке юридической помощи (авторская разработка)

Способ выделения профессиональных участников	Общее описание	Механизм реализации	Стейкхолдеры, получающие преимущества от реализации направления
Законодательное регулирование	Усиление адвокатской монополии	Распространение действия адвокатской монополии на любое представительство в суде Внедрение правила обязательного участия адвоката (возможно совместно с юристами) при оказании консультационной помощи и подготовки документов для суда	1. Адвокаты, состоящие в реестре (повышение спроса на юридическую помощь) 2. Доверители (обеспечение качества получаемой юридической помощи) 3. Общество (формирование принципов, способствующих созданию справедливого общества) 4. Государство (стабильность в обществе)
Техническая трансформация	Применение инновационных механизмов в сфере оказания юридической помощи, которые будут доступны только профессиональным адвокатам, зарегистрированным в реестре	Применение средств цифровой трансформации, которые будут упрощать процесс документооборота с органами власти и доверителями	
Институциональное участие	Государственное участие в вопросах развития качества адвокатской юридической помощи	Создание единого сервисного портала адвокатов, внесенных в реестр, позволит дифференцировать профессиональных акторов рынка, выделить их для потенциальных доверителей	

Инновационные механизмы создадут условия для повышения качества и скорости обслуживания доверителей, что априори повлияет на уровень востребованности юридической помощи зарегистрированных адвокатов. Создание единого сервисного портала адвокатов, внесенных в реестр, позволит дифференцировать профессиональных акторов рынка, выделить их для потенциальных доверителей. В рамках решения маркетинговых задач данные направления позволят повысить спрос на юридическую помощь профессиональных адвокатов.

В контексте социальных направлений и достижений в состав стейкхолдеров реализации направлений по дифференциации участников рынка входят доверители как микросубъекты, а также общество и государство на уровне макроэффекта. Способствуя дифференциации рынка юридической помощи, государство может повлиять на формирование принципов, способствующих созданию справедливого общества, а также частично влияющих на обеспечение его стабильного развития (рис. 2.4).

Таким образом, формирование комплекса маркетинга для продвижения адвоката и его деятельности в России сопряжено с составом ограничений и требований, регламентированных КПЭА. С другой стороны, активно развиваемая конкуренция со стороны практикующих юридических структур формирует потребность в поисках новых инструментов продвижения, апробация которых не всегда проходит контроль со стороны соответствующей комиссии. Следовательно, вопрос разработки новых способов продвижения адвокатов и их деятельности остается актуальным, несмотря на внедрение монополии, способствующей развитию профессионального квалифицированного сектора на рынке юридической помощи. Для создания новой системы продвижения и формирования инновационных способов информирования адвокатами потенциальных доверителей о себе и своей деятельности в рамках российских условий и реалий первоначально следует обратиться к зарубежному опыту. Краткий обзор представлен в табл. 2.4.

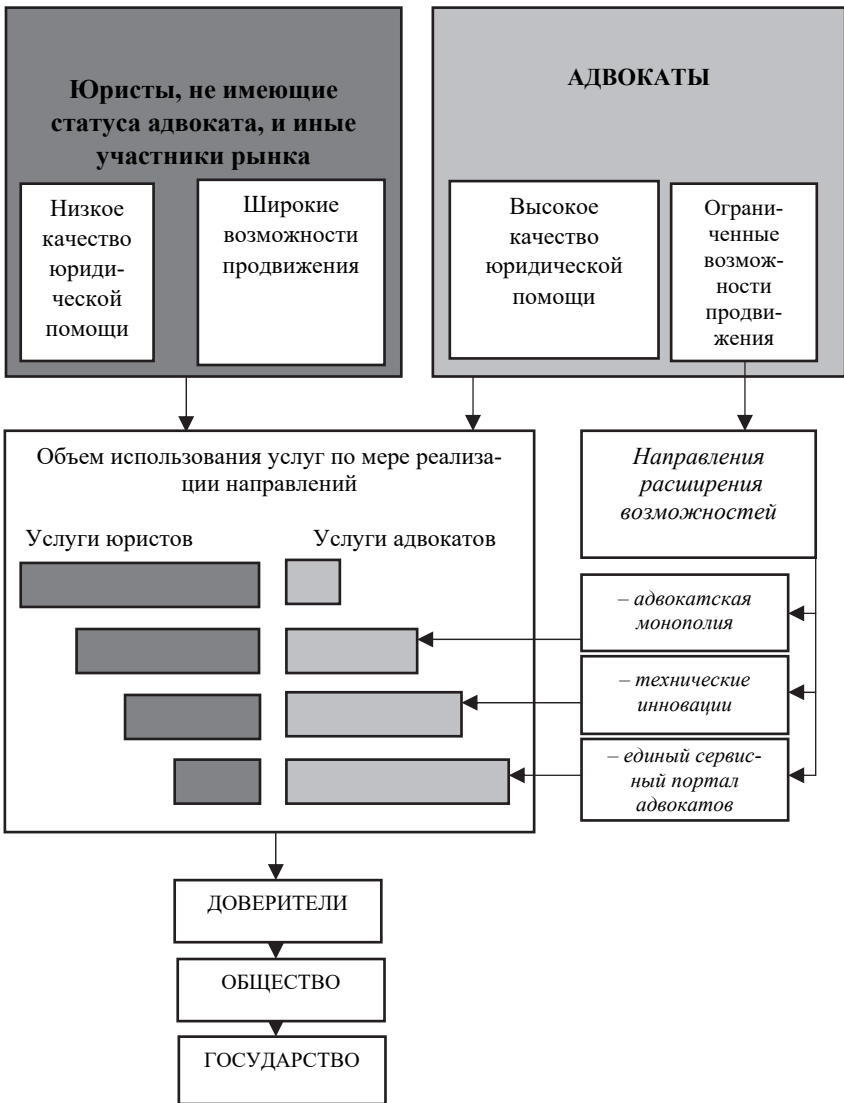


Рис. 2.4. Способы выделения профессиональных участников на рынке юридической помощи и механизм их влияния на качество обслуживания доверителей, развитие общества и государства (авторская разработка)

Таблица 2.4. Краткий обзор зарубежного опыта по продвижению юридической помощи в деятельности адвоката

<i>Страна</i>	<i>Обзор по исследуемому вопросу</i>	<i>Комментарий, возможность применения в российских условиях</i>
США	<p>До 1997 г. был установлен общий запрет на рекламу юридических услуг. 1997 г. — признание Верховным судом США по делу <i>Bates v. State Bar of Arizona</i> публикации адвокатом в прессе контактных данных и прайс-листа допустимой¹. Обоснование суда: реклама будет способствовать получению юридической помощи большим количеством потенциальных доверителей, права которых тем самым будут защищены. На сегодняшний день отсутствует прямой запрет на рекламу, но имеются некоторые ограничения: для указания специализации в рекламе требуется наличие соответствующей лицензии, что логично само по себе. Методы продвижения отличаются оригинальностью, и в данном отношении нет каких-либо регламентированных запретов² (рис. 2.5)</p>	<p>Для России применение любых форм рекламы недопустимо. С другой стороны, наличие и использование различных средств продвижения адвокатской юридической помощи в других странах демонстрирует потребность в этом, причем со стороны не только адвокатов, но и потенциальных доверителей, которые должны иметь возможность оценить качество юридической помощи до начала взаимодействия с адвокатом. Американский пример следует охарактеризовать как нарушение этики, но в данном государстве адвокатская деятельность рассматривается как бизнес со всеми соответствующими проявлениями</p>

¹ Почему нужны изменения правил адвокатской рекламы [Электронный ресурс] // Российский адвокат. 2021. URL: <https://ros-advocat.ru/actual/pochemu-nuzhny-izmeneniya-pravil-advokatskoj-reklamy/> (дата обращения: 25.05.2023).

² См.: *Мамий Алий*. Указ. соч.

Продолжение табл. 2.4

<i>Страна</i>	<i>Обзор по исследуемому вопросу</i>	<i>Комментарий, возможность применения в российских условиях</i>
Великобритания	<p>Имеется отдельный маркетинговый сектор, работающий с адвокатами.</p> <p>Активное развитие интернет-рекламы, что связано с преимущественным пребыванием аудитории в социальных сетях и активным использованием интернет-ресурсов.</p> <p>Несмотря на отсутствие запрета на рекламу адвокатской юридической помощи в Великобритании, характер рекламных сообщений по сравнению с американскими рекламными роликами более сдержанный¹</p>	<p>Сдержанный маркетинг, применяемый в Великобритании, в наибольшей степени соответствует возможностям и потребностям российского рынка адвокатской юридической помощи. Для российских условий интерес представляет интернет-продвижение, которое можно использовать также в существующих условиях, соблюдая при этом требования этических норм</p>
Германия	<p>Общий концепт в отношении продвижения услуг адвокатами основывается на лояльном отношении к рекламе как способу информирования акторов о себе и своей деятельности.</p> <p>Основное требование — объективность и достоверность информации, ее отношение к профессиональной деятельности.</p> <p>Вопрос определения допустимости рекламы для адвокатов в Германии имеет почти полуторазековую историю:</p>	<p>Характер сдержанности соответствует также возможностям и допустимым направлениям размещения рекламных сообщений немецких адвокатов.</p> <p>Широкое применение методов продвижения юридической помощи российских адвокатов невозможно по причине действия положения КПЭА, при этом общий концепт может быть взят за основу при формировании иных элементов комплекса маркетинга, отличных</p>

¹ См.: Мамий Алий. Указ. соч.

Продолжение табл. 2.4

<i>Страна</i>	<i>Обзор по исследуемому вопросу</i>	<i>Комментарий, возможность применения в российских условиях</i>
	<p>14.07.1987 г. Федеральный конституционный суд вынес два решения, определившие векторные направления в отношении использования рекламы адвокатами. На основе данных решений акторам разрешалось размещать рекламу на регулярной основе, при этом ряд ограничений все же сохранялся.</p> <p>В 1994 г. внесены изменения в Федеральный закон об адвокатуре. Согласно регламенту, была разрешена реклама в адвокатской деятельности, но она должна иметь информативный, а не оценочный характер, кроме того, она не должна быть направлена на конкретного получателя. В 2015 г. Федеральный конституционный суд определил особый характер рекламы адвокатов, ее незащищенность в рамках положений о свободе выражения мнения</p>	<p>от механизмов продвижения в виде рекламы и саморекламы</p>
Франция	<p>Во Франции вопросы размещения адвокатами рекламы регулирует Совет адвокатов. Размещение рекламы, в том числе в Интернете, СМИ, требует предварительного одобрения</p>	<p>Опыт Франции в исследуемом вопросе наиболее интересен, поскольку характеризуется наличием механизма предварительного контроля размещения рекламных сообщений и участия в</p>

Продолжение табл. 2.4

<i>Страна</i>	<i>Обзор по исследуемому вопросу</i>	<i>Комментарий, возможность применения в российских условиях</i>
	Совета. При этом не допускается самореклама во время публичных выступлений. Положения, регламентирующие правила размещения рекламы адвокатами, содержатся во Внутреннем национальном регламенте профессии адвоката — RIN1	мероприятиях, способствующих продвижению юридической помощи адвокатов. Такой подход способствует синхронизации нормативного, этического регулирования и развития практики деятельности профессиональных акторов рынка
Нигерия	В Нигерии действует запрет на взаимодействие с прессой и публикацию рекламы. При этом адвокат может писать статьи для журналов, газет, участвовать в различных программах и мероприятиях, освещаемых в СМИ, выступать публично, но в рамках обсуждения общих и профессиональных вопросов. Консультировать клиентов, принимать поручения и вести адвокатскую деятельность с использованием данных каналов запрещено ²	Опыт адвокатуры Нигерии в контексте исследуемого вопроса интересен с точки зрения активного поощрения вовлечения адвокатов в решение общих и профессиональных вопросов в обществе. Адвокаты участвуют в различных мероприятиях, освещаемых СМИ, а также пишут книги и статьи, что способствует продвижению юридической помощи в адвокатской деятельности

¹ См.: *Reglement Interieur National de la profession d'avocat – RIN* [Электронный ресурс] // URL: <https://www.cnb.avocat.fr/fr/reglement-interieur-national-de-la-profession-davocat-rin> (дата обращения: 25.05.2023).

² См.: *Legal Practitioners Act (CAP. 20 LFN 1990) Rules of Professional Conduct for Legal Practitioners* [Электронный ресурс] // URL: <https://www.nigerianlawguru.com/legislations/RULES/RULES%20F%20PROFESSIONAL%20CONDUC%20FOR%20LEGAL%20PRACTITIONERS.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).

Окончание табл. 2.4

<i>Страна</i>	<i>Обзор по исследуемому вопросу</i>	<i>Комментарий, возможность применения в российских условиях</i>
КНР (Гонконг)	<p>В 2008 г. Ассоциация адвокатов, основываясь на решении Апелляционного суда в отношении отмены запрета на рекламирование услуг врачей, отменила запрет саморекламы адвокатов.</p> <p>На сегодняшний день адвокаты могут свободно рекламировать юридическую помощь по телевидению, в газетах, в Интернете или в других СМИ.</p> <p>Реклама может включать фотографии профиля, характер помощи, квалификацию, примеры наиболее важных дел, личности клиентов, размер гонорара.</p> <p>Требования к содержанию рекламных сообщений: точность, достоверность, недопустимость размещения информации, которая может ввести в заблуждение, а также дискредитировать профессию¹</p>	<p>Возможности в системе продвижения юридической помощи адвокатов в КНР шире, чем в России, в частности, можно освещать личности клиентов, опыт с описанием дел. В России некоторые адвокаты также размещают информацию подобного содержания, но такие сообщения и размещения на интернет-страницах в России недопустимы ввиду действия положений КПЭА</p>

Согласно табл. 2.4, вопрос допустимости размещения рекламы адвокатами является актуальным для разных стран, определяющих приоритеты в формировании балансовой системы, включающей получение личных выгод адвоката, соблюдение этических норм и интересов доверителей, а также общества и государ-

¹ См.: *Public to benefit from barristers' adverts* [Электронный ресурс] // URL: <https://www.scmp.com/article/667232/public-benefit-barristers-adverts> (дата обращения: 30.05.2023).

ства. Интересы адвокатов в большей степени учитываются в системе регулирования вопроса допустимости рекламы в США, Великобритании, Германии. Этические нормы соблюдаются во Франции и Нигерии. Интересы доверителей и общества преимущественно учитываются в Германии, Франции, Нигерии, КНР. В России важнейшим фактором регулирования является признание особого статуса адвоката, который не является предпринимателем и, следовательно, участником рынка. В соответствии с этим генерирующим детерминантом в системе определения допустимых границ рекламы и саморекламы являются этические нормы, которые не в полной мере соответствуют интересам как адвокатов, так и доверителей, а также общества и государства в целом¹. В то же время отдельные государства признают, что реклама и продвижение профессиональных адвокатов соответствуют интересам доверителей, которые, ориентируясь на СМИ и интернет-рекламу, принимают решение о выборе защитника, консультанта. Учитывая возможности и активное размещение рекламы акторами, не имеющими требуемого уровня квалификации, запрет на продвижение юридической помощи зарегистрированных в реестре адвокатов не соответствует интересам профессиональных участников рынка и доверителей. С другой стороны, этические нормы способствуют сохранению принципов и целевых аспектов профессии, имеющей важное социальное значение в обществе.

Таким образом, на основе рассмотренных позиций эффективность регулирования вопросов продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности следует определять как достижение баланса между соблюдением этических норм в профессии и интересов адвокатов и доверителей. Для наглядной оценки уровня баланса данных переменных нами сформирована соответствующая модель, выражаемая в виде лепестковой диаграммы значений балльной оценки достижения требуемых характеристик элементов балансовой системы. Максимальное значение такой оценки составляет 10 баллов. На основе проведенного обзорного анализа состояния регулирования системы продвижения юридической помощи адвокатов в разных странах сформированы соответствующие модели баланса (рис. 2.5).

¹ См.: *Public to benefit from barristers' adverts.*

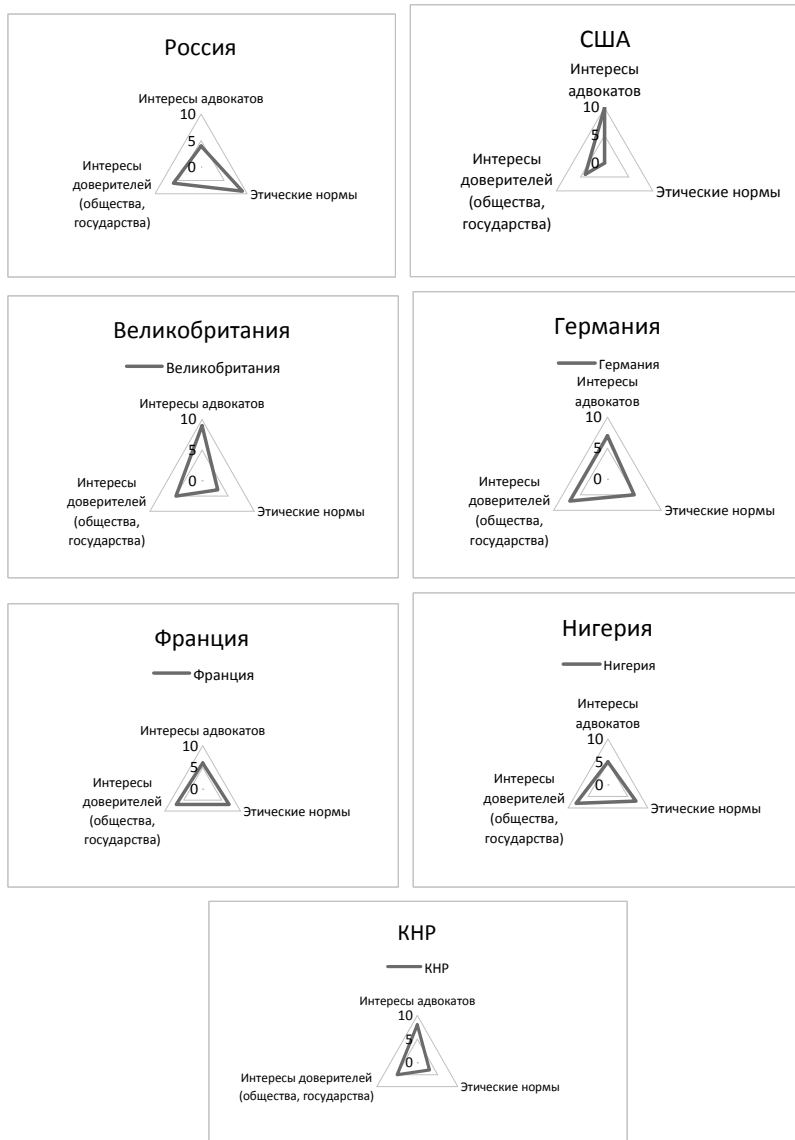


Рис. 2.5. Модель баланса интересов адвокатов, доверителей (общества, государства) и соблюдения этических норм в контексте управления размещением рекламы и продвижением юридической помощи адвокатов в разных странах мира (авторский подход)

Согласно рис. 2.5, наиболее сбалансированным является регулирование деятельности по размещению рекламы и продвижению юридической помощи адвокатов в Германии, Франции и Нигерии. Внешними признаками для таких выводов являются величина и форма диаграмм: чем больше площадь образуемой фигуры и равная удаленность углов от центра, тем более сбалансированным является эффект от регулирования маркетинговой деятельности адвокатов. Аргументируя данный вывод на основе проведенного обзорного исследования представленных стран по рассматриваемой тематике, отметим, что в Германии баланс обеспечивается за счет умеренного регулирования сферы маркетинга в адвокатской деятельности. Основными требованиями к рекламным сообщениям являются объективность и достоверность информации, ее отношение к профессиональной деятельности. При этом спектр направлений продвижения юридической помощи адвоката может быть широким и разнообразным в контексте применяемых средств коммуникации, а также вида и содержания формируемых сообщений, что соответствует интересам профессиональных акторов рынка и доверителей.

Во Франции допускается размещение рекламы адвокатами, в том числе в Интернете, в СМИ, но осуществляется оно только после предварительного одобрения со стороны Совета адвокатов. Такой подход способствует синхронизации нормативного регулирования и развитию практики деятельности профессиональных акторов рынка и характеризуется наличием баланса соблюдения этических норм и интересов стейкхолдеров. Опыт адвокатуры Нигерии в контексте исследуемого вопроса интересен с точки зрения активного поощрения вовлечения адвокатов в решение общих и профессиональных вопросов в обществе. Адвокаты могут участвовать в различных мероприятиях, освещаемых СМИ, а также писать книги и статьи, а также иным образом продвигать свою юридическую помощь. При этом консультировать клиентов, принимать поручения и вести адвокатскую деятельность с использованием СМИ-каналов запрещено.

В России модель баланса интересов адвокатов, доверителей (общества, государства) и соблюдения этических норм в контексте управления размещением рекламы и продвижением юридической помощи адвокатов характеризуется преобладанием этических норм над интересами стейкхолдеров. Для достижения необходимого баланса требуется расширение возможностей продвижения юридической помощи адвокатов, имеющих данный статус, что может быть достигнуто за счет ослабления требований КПЭА, а также пересмотра состава комплекса маркетинга, формируемого профессиональными акторами рынка.

Реклама является неотъемлемой частью комплекса маркетинга для адвокатской деятельности в зарубежных странах. Активно развивают данное направление акторы адвокатского рынка США. Для России применение любых форм рекламы недопустимо. С другой стороны, наличие и использование различных средств продвижения адвокатской юридической помощи в других странах демонстрируют потребность в этом, причем со стороны не только адвокатов, но и потенциальных доверителей, которые должны иметь возможность оценить качество юридической помощи до начала взаимодействия с адвокатом. Американский пример следует охарактеризовать как нарушение этики, но в данном государстве адвокатская деятельность рассматривается как бизнес со всеми соответствующими проявлениями. Сдержанный маркетинг, применяемый в Великобритании, в наибольшей степени соответствует возможностям и потребностям российского рынка адвокатской юридической помощи. Для российских условий интерес представляет интернет-продвижение, которое можно использовать также в существующих условиях, соблюдая при этом требования этических норм.

Сравним допустимый состав элементов маркетинга услуг для российских и американских адвокатов, действующих в полярных с точки зрения нормативно-правового регулирования системах (табл. 2.5).

Таблица 2.5. Состав элементов маркетинга услуг для российских и американских адвокатов
(с учетом авторского дополнения элементов)

Элемент комплекса маркетинга	Россия	США	Великобритания	Германия	Франция	Нигерия	КНР (Гонконг)
Продукт							
Цена							
Место							
Продвижение							
Люди							
Процедуры							
Физический атрибут							
Связи с общественностью							
Личные продажи							
Персонал							
Помещение							
Прибыль							
Потребности и пожелания доверителя							
Запросы для доверителя							
Коммуникация							
Удобство							
Этика							
Эстетика							
Эмоции							

Окончание табл. 2.5

Элемент комплекса маркетинга	Россия	США	Великобритания	Германия	Франция	Нигерия	КНР (Гонконг)
Преданность							
Персонализация							
Конфиденциальность							
Обслуживание клиентов							
Сообщество							
Сайт							
Безопасность							
Стимулирование продаж							
Каналы коммуникации							
Соотношение цены и качества							
Цифровизация							
Система отношений							
Лояльность к потребителю							
Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам							

Согласно табл. 2.5, зарубежные адвокаты применяют более широкий спектр элементов маркетинг-микса, в частности, в США используется в 1,5 раза больше инструментов, чем в России. Преимущественно это связано с запретом рекламы и саморекламы в России и отсутствием существенных ограничений по продвижению данных услуг в США. В частности, *пробелами* для российских акторов в контексте формирования комплекса маркетинга являются:

- отсутствие продвижения;
- не осуществляются связи с общественностью;
- личные продажи;
- не всегда учитываются в полной мере потребности и пожелания доверителя;
- недостаточно используются методы коммуникаций;
- ограничено применение эмоций и обеспечение удобства логистики: в данном случае рассматривается возможность круглосуточного обращения к адвокату и при необходимости его физическое участие в отдельных процессах.

Более подробный анализ применения элементов маркетинг-микса для продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности в России и за рубежом приводим в приложении 6.

Комплексность и эффективность применения состава элементов маркетинг-микса в адвокатской деятельности определяет в первую очередь действующий механизм регулирования данной сферы. Наличие и влияние этических норм ограничивают возможности продвижения адвокатской юридической помощи. Действующая парадигма основывается на концептуальных основах сущностного и целевого состава данной сферы деятельности, регламентированных законом. В России адвокатская деятельность не является предпринимательской и осуществляется в целях защиты прав, свобод и интересов лиц, нуждающихся в ней¹. Следовательно, акторы, ее осуществляющие, не настроены на работу в формате бизнеса и расставляют приоритеты исходя из статуса и первоначальных целевых аспектов создания данной профессии, считая наиболее важными аргументами для продвижения своей юриди-

¹ См.: *Федеральный закон* от 31 мая 2002 г. № 63-ФЗ (ред. от 24 июля 2023 г.) «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации». П. 1 и 2 ст. 1.

ческой помощи квалификацию, статус, опыт, действие адвокатской монополии. Данные детерминанты негативным образом влияют на эффективность формирования и управления маркетингом посредством снижения клиент-ориентированности. Данные выводы не распространяются на акторов рынка юридической помощи, не имеющей статуса и не обремененных этическими нормами, поскольку высокий уровень конкуренции в данном случае способствует разработке и реализации элементов маркетинг-микса и результативному управлению ими (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Сравнительные характеристики развития адвокатской и юридической деятельности в России и за рубежом

Согласно рис. 2.6, влияние этических норм, а также базовый концепт, действующий в профессиональном сообществе, регламентированный законом, ограничивают возможности создания и управления комплексом маркетинга в адвокатской деятельности в

России и не способствуют формированию клиент-ориентированного подхода и тем самым развитию деятельности и повышению качества юридической помощи. На основе проведенного исследования элементов маркетинг-микса можно выделить следующие детерминантные аспекты, негативно влияющие на содержание, структуру и качество инструментов, используемых для продвижения юридической помощи профессиональных адвокатов в России:

- ограничение возможности размещения рекламы и осуществления саморекламы, определяемое этическими нормами и правилами;
- недостаточная мотивация у акторов рынка к формированию клиент-ориентированного подхода, обусловленная сложившимся концептуальным подходом к сущности и значению адвокатской деятельности, а также введением адвокатской монополии в Российской Федерации.

Несмотря на наличие сложных структурных факторов в системе управления маркетингом в адвокатской деятельности, снижающих эффективность продвижения юридической помощи на рынке, имеются детерминанты, стимулирующие развитие микс-комплекса, основным из которых является конкуренция со стороны как аналогичных образований, так и юристов и организаций, не имеющих статуса профессиональных акторов. Элементы комплекса маркетинга не только способствуют привлечению потенциальных доверителей, но и формируют регулярно функционирующий структурный механизм по повышению качества юридической помощи, их ориентированности на клиентов и их потребности. В соответствии с этим некоторые исследователи считают, что снятие запрета на размещение рекламы адвокатами принесет существенную пользу и рынку и обществу¹.

Согласно рис. 2.7, положительное воздействие на развитие системы маркетинг-микса в субъектах адвокатской деятельности, помимо конкуренции, могут оказывать научно-технический прогресс и механизмы государственного регулирования в данной

¹ См.: Чендрова Ю. Адвокатская реклама допустима [Электронный ресурс] // Официальный сайт палаты адвокатов Нижегородской области. URL: <https://arpo.ru/press-tsentr/publikatsii/46339-advokatskaya-reklama-dopustima-2> (дата обращения: 25.07.2023).

сфере. Инновационная трансформация современного бизнеса и общества в целом характеризуется каскадным вариантом распространения: хозяйствующая структура, внедрившая новые механизмы и технологии через бизнес-процессы и коммуникативные каналы, способствует их внедрению партнерами и участниками экосистемы. Аналогичным образом происходит инновационное развитие системы комплекса маркетинга в адвокатуре: потенциальные доверители, перешедшие на систему электронного документооборота, а также предпочитающие взаимодействие через социальные сети и иные инновационные каналы, будут стимулировать аналогичную трансформацию у субъектов, оказывающих юридическую помощь, способствуя тем самым улучшению состава и качественной структуры маркетинг-микса.

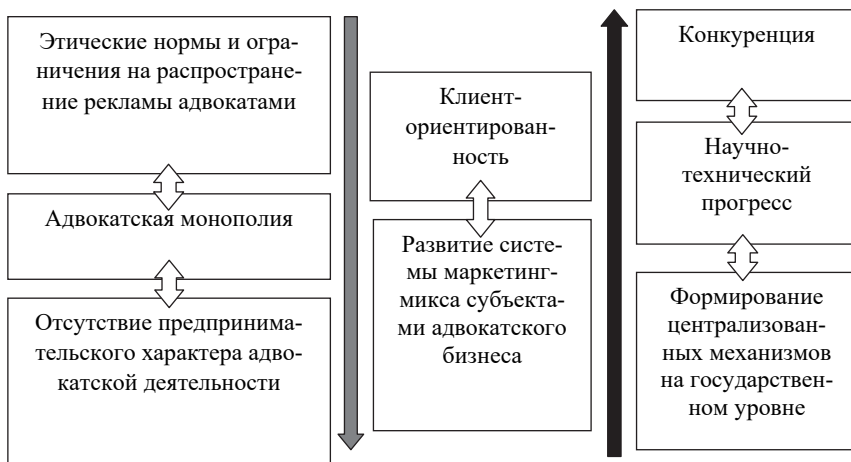


Рис. 2.7. Детерминантная структура развития системы маркетинг-микса субъектами адвокатской деятельности (авторская разработка)

Адвокатура в России является важнейшим институтом правовой системы государства, выполняющим важный социальный функционал, в соответствии с этим она в значительной степени подвержена государственному и отраслевому регулированию. Следовательно, механизмы, внедряемые государством, несут особый концепт и применяются всеми профессиональными акторами рынка. В связи с этим государство, заинтересованное в повыше-

нии качества юридической помощи и увеличении доли зарегистрированных в реестре адвокатов, может способствовать развитию комплекса маркетинга данных субъектов, например, посредством формирования дополнительных каналов коммуникации, содействуя инновационному развитию профессии и структурных аспектов и характеристик процессов, осуществляемых при оказании юридической помощи в рамках адвокатской деятельности.

Следовательно, в условиях гибридного факторного влияния на развитие рынка конкуренция является не единственным драйвером инновационного и структурного преобразования состава и качественного содержания комплекса маркетинга в адвокатской деятельности. Действие основной детерминанты сдерживается влиянием этических норм, введением монополии и базовым концептом данного вида деятельности, что снижает клиент-ориентированность российских адвокатов. Существенно изменить данный вектор развития можно посредством внедрения государственного механизма, который будет стимулировать инновационное и структурное развитие основ маркетингового управления в данной сфере. Разработанный механизм влияния факторной структуры на комплекс маркетинга и уровень клиент-ориентированности в адвокатской деятельности представлен на рис. 2.8.

Согласно рис. 2.8, развитию системы маркетингового управления в адвокатской деятельности в России будет способствовать трансформация состава и качества юридической помощи, а также комплекса маркетинга под влиянием таких детерминант, как инновационное преобразование и внедрение механизмов государственного управления в сфере создания и регулирования новых каналов коммуникации с потенциальными доверителями. Данный вывод показывает аспектность и особый вектор становления структуры продвижения юридической помощи профессиональных адвокатов в России. Этот подход позволит обеспечить качество обслуживания доверителей в условиях действующих ограничений и мотиваций.

Таким образом, возможности продвижения юридической помощи адвокатов в России ограничены и регулируются Кодексом профессиональной этики. Существующие на сегодня дискриминационные аспекты в данной сфере заключаются в наличии запрета на размещение рекламы и саморекламы субъектами и отсутствии такового для практикующих юристов, которые состав-

ляют существенную конкуренцию для действующих профессиональных акторов.



Рис. 2.8. Механизм влияния факторной структуры на комплекс маркетинга и уровень клиент-ориентированности в адвокатской деятельности (авторская разработка)

Опыт зарубежной практики показывает, что предоставление более широких прав в части построения каналов коммуникации с доверителями в целом не противоречит принципам и сущности профессии и способствует повышению качества юридической помощи и клиент-ориентированности, что соответствует интересам как отдельных доверителей, так и общества в целом. Традиционная для большинства стран конкуренция как фактор развития комплекса маркетинга действует недостаточно эффективно в условиях российских реалий, что связано преимущественно с влиянием основного концепта как базовой основы формирования адвокатской дея-

тельности. В рамках исследования выявлены два основных вектора для решения данной проблемы — инновационное развитие адвокатской юридической помощи и каналов коммуникаций с доверителями, а также внедрение механизмов государственного управления в сфере создания и регулирования комплекса маркетинг-микса. Одним из важнейших направлений в рамках научных преобразований должна стать цифровая трансформация адвокатской деятельности. Исследуем данный аспект подробнее.

2.2. Особенности развития комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в условиях цифровой трансформации

В условиях активного развития социальных и экономических отношений, доминирования рыночных принципов в системе взаимодействия хозяйствующих субъектов происходит активная трансформация традиционных методологий, в том числе в рамках построения алгоритмов реализации стандартных товаров и услуг. Осуществлению таких преобразований предшествует научно-технический прогресс, создающий инновационные инструменты, способствующие повышению качества и эффективности бизнес-процессов и различных элементов в системе построения взаимодействия между участниками социальных и экономических отношений. Одним из наиболее обсуждаемых направлений развития общества в контексте технологических совершенствований на сегодняшний день является цифровая трансформация, создающая принципиально новый концепт в рамках информационных, логистических и производственных систем.

Разнообразные варианты толкования сущности цифровизации требуют четкого определения механизма и инструментария ее реализации в контексте исследуемой парадигмы. Общий концепт выделяет информационно-технологические средства и ресурсы, используемые для масштабных преобразований социальных и экономических систем, проявляемых в виде качественных изменений бизнес-процессов и структуры взаимодействия субъектов. В рамках адвокатской деятельности цифровизацию следует рассматривать как систему создания, внедрения и дальнейшего совершенствования информационно-технического ин-

струментария, используемого для повышения эффективности сбора и обработки информации, а также коммуникативных процессов и разработки решений по представленному составу задач и направлений. Тем самым субъекты, первыми внедряющие инструменты цифровизации, получают конкурентные преимущества, которые способствуют продвижению юридической помощи. А.С. Советкина, А.В. Лошкарев к таким преимуществам относят:

- экономию временного ресурса;
- упрощение и ускорение совершения рутинных операций;
- внедрение системы «карманных» адвокатов¹.

Учитывая сложность и многогранность функционального состава средств цифровизации, преимуществом их применения в контексте формирования комплекса маркетинга станет ускорение взаимодействия с потенциальными и действующими доверителями, расширение спектра средств коммуникаций, повышение доступности и скорости поиска и обработки информации, ее анализа, создание дополнительных каналов продвижения адвокатской юридической помощи, а также общее повышение качества юридической помощи за счет применения технологий, способных быстро анализировать данные и разрабатывать на их основе рациональные решения.

Цифровизация не имеет четкой структуры, отраслевой направленности. Она интегрирована во все сферы деятельности и способствует повышению их эффективности, но можно выделить направления технического содержания, отражающие специфику прямого функционала. Наиболее полный и актуальный состав данных направлений, по нашему мнению, представлен исследователями М.А. Складом, К.В. Кудрявцевой, использующими в качестве базовых критериев механизм технического функционала и предоставляемые возможности пользователям и отраслевым структурам. В соответствии с данными признаками выделяются следующие *направления цифровой трансформации*:

- автоматизация бизнес-процессов с минимизацией участия человека;
- Интернет вещей;

¹ См.: Советкина А.С., Лошкарев А.В. Развитие цифровизации в сфере адвокатуры и адвокатской деятельности: преимущества и возможные недостатки // Междунар. журн. гуманитарных и естественных наук. 2020. № 9-2. С. 195—199.

- дополненная реальность;
- виртуальная реальность;
- 3D-моделирование, 3D-печать;
- технологии машинного обучения и искусственного интеллекта;
- связь цифровой экономики с робототехникой.

Описание данных направлений, инструментов и механизмов их реализации в контексте исследуемой сферы применения — в системе адвокатской деятельности, а также исследование детерминантной структуры цифровой трансформации представлены в приложении 7.

На сегодняшний день в адвокатской деятельности реализовано только одно направление цифровой трансформации — автоматизация бизнес-процессов с минимизацией участия человека. Состав применяемых методов неполный, но положительные тенденции и непрерывное совершенствование инструментов, более широкая интеграция в экономические и социальные процессы будут способствовать увеличению перечня применяемых профессиональными акторами направлений и механизмов. В настоящее время в российской адвокатуре активно используются:

- системы поиска и обработки информации;
- социальные сети, мессенджеры, чаты, где демонстрируется экспертность профессиональных акторов;
- возможности, связанные с созданием и использованием для продвижения и построения коммуникаций сайты.

Недостаточное внимание уделяется направлениям, активно внедряемым в бизнес-среде, а также содержащим инновационные элементы, способные существенно упростить работу профессиональных акторов и повысить спрос на их юридическую помощь, при этом значительная их часть может быть использована в адвокатской деятельности. В частности, не используются следующие цифровые инструменты и механизмы:

- системы электронного документооборота;
- MOOK-технологии; блокчейн-технологии;
- Интернет вещей;
- технологии искусственного интеллекта.

Всеобщая цифровизация коснулась всех аспектов социальных и бизнес-систем, в том числе и комплекс маркетинга. Перечень элементов, влияющих на использование средств цифровизации, представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6. Анализ применения средств цифровизации в системе комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России

Элемент комплекса маркетинга	Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизм применения	Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)	Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России
Продукт	-	-	-
Цена	-	-	-
Место	-	-	-
Продвижение	Интернет-реклама	+-	Этические нормы, запрещающие размещение адвокатами рекламы
	Организация бесплатных сокращенных онлайн-консультаций, как правило, для широкой публики в целях привлечения доверителей на более подробную консультацию	+	-
Люди	Ведение социальной сети, общение в мессенджерах	+	-
Процедуры	-	-	-

Продолжение табл. 2.6

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p>Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизмы применения</p>	<p>Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)</p>	<p>Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России</p>
<p>Физический атрибут</p>	<p>Ведение блога, связанного с вопросами адвокатской деятельности Проведение мероприятий в формате МООК Выгрузка в сеть сообщения, содержащего информацию экспертного и рекламного характера</p>	<p>- +- - +-</p>	<p>- Этические нормы, запрещающие саморекламу Недостаточная популярность МООК-технологий в среде адвокатуры, недостаточное значение со стороны адвокатов уделяется вопросам общественного обсуждения проблемы в сфере адвокатуры и судебной системы, ограниченный состав заинтересованной аудитории Недостаточное внимание уделяется вопросам значения имиджевой составляющей в адвокатской деятельности</p>

	Участие в мероприятиях, транслируемых в интернет-ресурсах	+	–
Личные продажи	Взаимодействие с клиентом через цифровые средства связи, в том числе социальные сети, порталы, сообщества и т.д.	+–	Этические нормы, запрещающие саморекламу Недостаточная мотивация у адвокатов к переходу в новый формат взаимодействия с потенциальными и действующими доверителями
Персонал	Ведение социальной сети, общение в мессенджерах Использование искусственного интеллекта, робота, который будет способствовать повышению качества работы адвоката	+	–
Помещение	Использование Интернета вещей	–	Отсутствие доступных для российского рынка технологий, готовых к применению, потребность в государственном участии Недостаточное внимание уделяется обстановке и удобству посетителей — потенциальных доверителей

Продолжение табл. 2.6

Элемент комплекса маркетинга	Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизмы применения	Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)	Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России
Прибыль	Снижение транзакционных издержек за счет цифровизации элементов взаимодействия: СЭД, электронная почта, мессенджеры и т.д.	+-	Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России
Потребности и пожелания доверителя	Применение инструментов взаимодействия, основанных на цифровизации	+-	
Затраты для доверителя	Снижение транзакционных издержек за счет цифровизации элементов взаимодействия: СЭД, электронная почта, мессенджеры и т.д.	+-	
Коммуникация	Применение инструментов взаимодействия, основанных на цифровизации	+-	

Удобство	Осуществление дистанционного приема клиентов и их консультирование, онлайн-общение, система электронного документооборота	+	-
Этика	-	-	-
Эстетика	-	-	-
Эмоции	-	-	-
Преданность	-	-	-
Персонализация	Индивидуальный подход к выбору средств коммуникации и алгоритма работы с использованием средств цифровизации	+/-	Детерминанты, влияющие на снижение клиентоориентированности в адвокатской деятельности в России
Конфиденциальность	Обеспечение безопасности средств взаимодействия через использование цифровых подписей и паролей к системам	+	-
Обслуживание клиентов	Индивидуальный подход к выбору средств коммуникации и алгоритма работы с использованием средств цифровизации	+/-	Детерминанты, влияющие на снижение клиентоориентированности в адвокатской деятельности в России

Продолжение табл. 2.6

Элемент комплекса маркетинга	Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизмы применения	Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)	Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России
Сообщество	Вхождение в профессиональное сообщество адвокатов, где через сайты и порталы публично обсуждаются ситуации, судебная практика, проблемы в судебной системе	+	-
Сайт	Большинство адвокатов имеют собственный сайт, на котором размещают информацию о себе и своем образовании. Как правило, создаются сайты-визитки. Некоторые адвокаты ведут блоги на сайтах, размещают публикации, мнения, выражают свою экспертность	+	-

Безопасность	<p>Обеспечение безопасности средств взаимодействия через использование цифровых подписей и паролей к системам</p> <p>Использование блокчейн-технологий</p>	+	-
Стимулирование продаж	Предоставление скидки за консультацию через социальную сеть и мессенджер	-	<p>Отсутствуют разработки и технологии, готовые к применению</p> <p>Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России</p>
Каналы коммуникации	Общение через социальные сети, порталы Интернет-реклама Блог-каналы	+	-
Соотношение цены и качества	Снижение транзакционных издержек за счет цифровизации элементов взаимодействия: СЭД, электронная почта, мессенджеры и т.д.	+–	Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России

Продолжение табл. 2.6

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p>Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизмы применения</p>	<p>Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)</p>	<p>Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России</p>
<p>Цифровизация</p>	<p>Применение системы электронного документооборота, цифровой подписи Любые средства и инструменты цифровизации, способствующие коммуникации и продвижению юридической помощи Возможность обработки большого объема информации, принимать рациональные решения, в том числе с помощью средств искусственного интеллекта Применение комплексной информационной системы адвокатуры (КИС)</p>	<p>+—</p>	<p>Недостаточная цифровая грамотность Недостаточно широкий ассортимент внедряемых цифровых технологий на российском рынке Отсутствие доступных для российского рынка технологий в сфере искусственного интеллекта Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России</p>

<p>Цифровизация</p>	<p>Применение системы электронного документооборота, цифровой подписи Любые средства и инструменты цифровизации, способствующие коммуникации и продвижению юридической помощи</p>	<p>+—</p>	<p>Недостаточная цифровая грамотность Недостаточно широкий ассортимент внедряемых цифровых технологий на российском рынке Отсутствие доступных для российского рынка технологий в сфере искусственного интеллекта</p>
	<p>Возможность обработки большого объема информации, принимать рациональные решения, в том числе с помощью средств искусственного интеллекта Применение комплексной информационной системы адвокатуры (КИС)</p>		<p>Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России</p>
<p>Система отношений</p>	<p>Предоставление широкого состава цифровых каналов коммуникаций Поддержание постоянства коммуникаций (отправка новостей, анонсов к статьям, поздравлений и т.д.)</p>	<p>+—</p>	<p>Этические нормы, запрещающие саморекламу Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России</p>

Окончание табл. 2.6

Элемент комплекса маркетинга	Средства цифровизации, которые могут быть использованы/ механизмы применения	Применяется (+), не применяется (-), частично применяется (+-) в России (большинством акторов)	Детерминанты, сдерживающие использование цифровых технологий для развития элемента комплекса маркетинга в России
Лояльность к потребителю	Средства цифровизации позволяют находиться на связи с клиентом 24/7. Готовность в любой момент оказать помощь клиенту является частью системы лояльности, положительно отражающейся на продвижении юридической помощи	-	Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России
Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам	Индивидуальный подход к выбору средств коммуникации и алгоритма работы с использованием средств цифровизации	+-	

Согласно табл. 2.6, цифровые механизмы эффективным образом интегрируются в пространство маркетинговых решений и направлений, создавая новые возможности для продвижения товаров и услуг на рынке. Концепт и действующие условия развития адвокатского бизнеса оказывают разнонаправленное влияние на факторную структуру внедрения инновационных инструментов и технологий. Существующие на сегодняшний день достижения в сфере цифровой трансформации микс-комплекса можно сгруппировать по следующим направлениям целевого использования:

- совершенствование коммуникационных средств и механизмов;
- использование цифровых инструментов в продвижении;
- расширение ассортимента и качества адвокатской юридической помощи.

Несмотря на различное целевое содержание направлений, каждое оказывает влияние на формирование и развитие маркетинг-микса, способствующего повышению спроса на услуги. Комплексный и интегрированный характер их применения может обеспечить максимальный эффект при минимальных затратах и усилиях в пределах регламентируемых границ размещения рекламы в адвокатской деятельности. Большинство существующих инструментов и технологий цифровизации, внедряемых в бизнес-систему, способствуют развитию коммуникаций и повышению качества юридической помощи, что в определенной степени влияет на формирование комплекса маркетинга и тем самым продвижение услуг профессиональных акторов рынка. Чем более развитыми являются механизмы коммуникационного взаимодействия с потенциальными доверителями при условии построения качественной системы оказания юридической помощи и их соответствия требуемому профессиональному уровню, тем меньшая потребность имеется в осуществлении прямого продвижения юридической помощи через рекламу и саморекламу.

Основные направления цифровой трансформации в адвокатуре, отражающие целевые аспекты внедрения инструментов и механизмов, а также их влияние на продвижение юридической помощи, представлены на рис. 2.9.

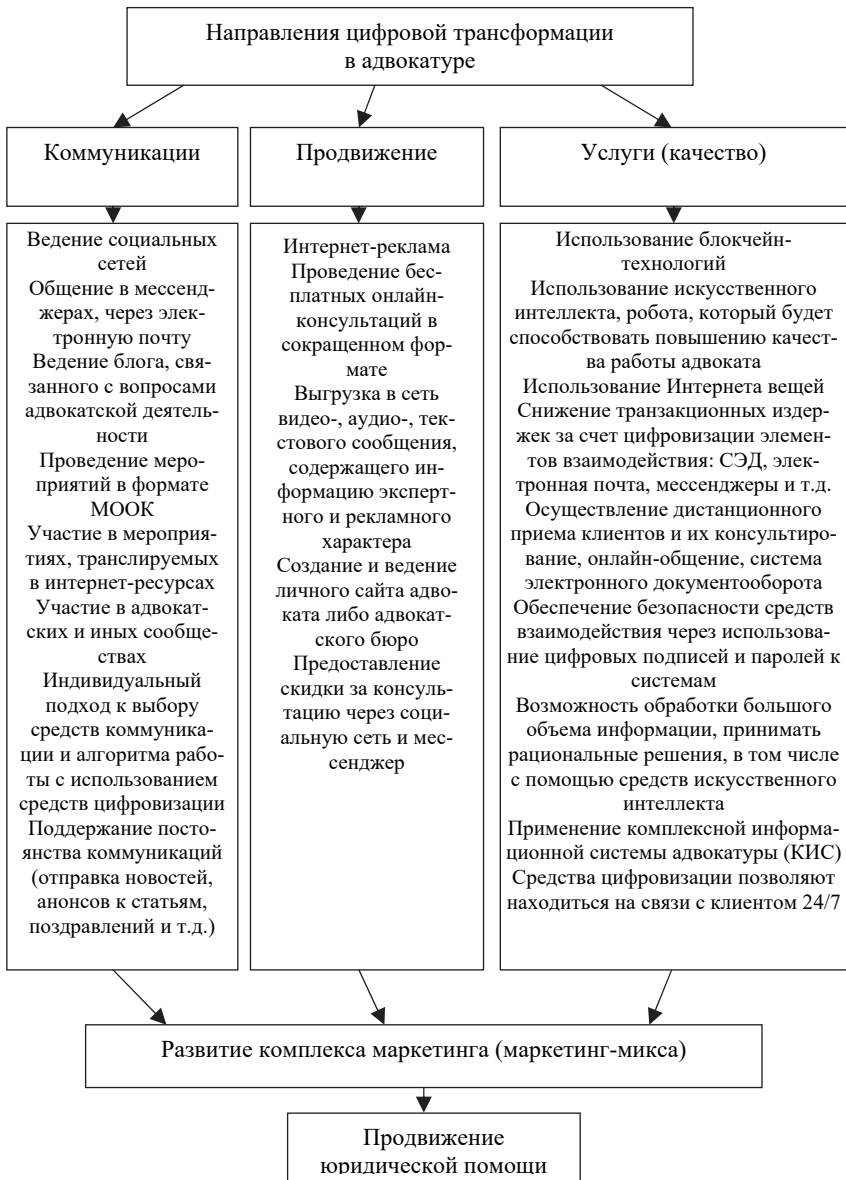


Рис. 2.9. Направления цифровой трансформации в адвокатуре

Согласно рис. 2.9, адвокат может продвигать свою юридическую помощь и без размещения рекламы и иного прямого продвижения, развивая с помощью инструментов цифровой трансформации коммуникационные каналы, качество юридической помощи, ресурсы, способы и условия их оказания. В рамках данного концепта следует выделить модели формирования приоритетов в контексте проведения цифровой трансформации бизнес-системы по исследуемому направлению деятельности (рис. 2.10).

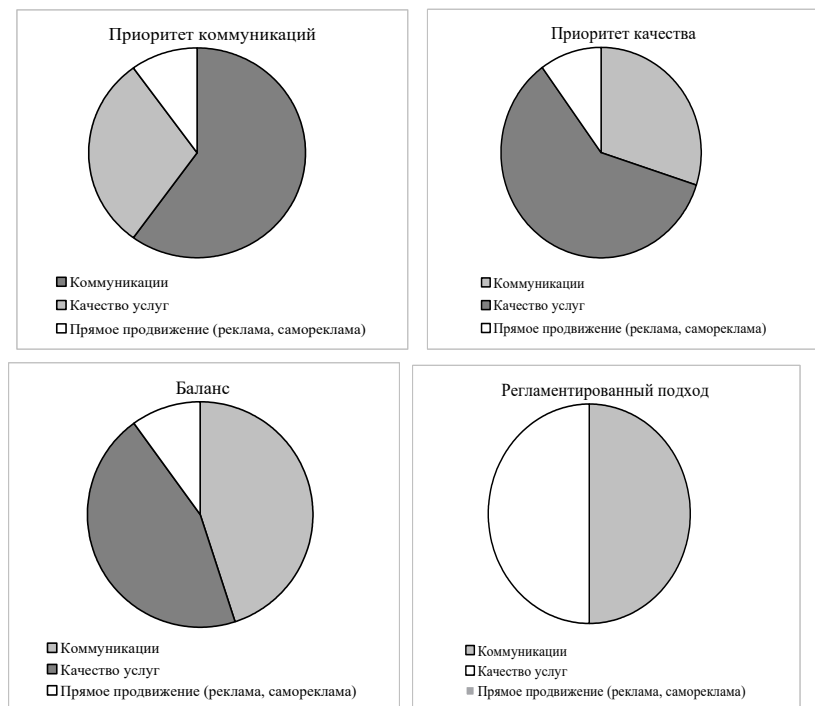


Рис. 2.10. Варианты определения приоритетных аспектов в сфере осуществления цифровизации бизнес-процессов в адвокатской деятельности (авторская разработка)

Согласно рис. 2.10, цифровое развитие адвокатской деятельности может быть направлено на совершенствование коммуникаций, качества юридической помощи либо инструментов для их прямого продвижения. На основе данной структуры целевых ас-

пектов следует выделить четыре варианта определения приоритетов в контексте создания новых механизмов совершенствования бизнес-процессов, а именно:

- *«приоритет коммуникаций»*, когда основные цифровые преобразования происходят в данном направлении совершенствования комплекса маркетинга профессионального субъекта;
- *«приоритет качества»*: данный вариант предполагает, что основные усилия и действия по цифровому преобразованию направлены на изменение качества юридической помощи за счет внедрения инновационных механизмов и методов;
- *«баланс»*: цифровая трансформация касается всех аспектов развития комплекса маркетинга — коммуникации, качества юридической помощи, прямого продвижения посредством рекламы и иного размещения информации об адвокатах;
- *«регламентированный подход»*: субъект развивает только коммуникации и качество юридической помощи, прямое продвижение не осуществляется и не развивается в контексте внедрения цифровых инноваций.

Рассмотренные варианты отражают условия, в которых развивается сфера деятельности, определяя парадигму синтеза специфики деятельности, научно-технического прогресса и регулирующих детерминант. На сегодняшний день наиболее актуальными направлениями цифровой трансформации адвокатской деятельности являются *«приоритет коммуникаций»* и *«регламентированный подход»*. В первом случае профессиональные субъекты активно развивают коммуникации, а также размещают рекламу в интернет-ресурсах, нарушая тем самым этические нормы КПЭА. Во втором случае акторы особое внимание уделяют взаимодействию с потенциальными доверителями по разрешенным каналам, а также делают акцент на качестве юридической помощи, обеспечивая повторное обращение клиентов либо увеличение базы за счет действия эффекта *«сарафанного радио»*.

В рамках данного исследования проведен опрос 100 практикующих адвокатов и руководителей адвокатских бюро, которые отвечали на открытые вопросы анкеты, форма которой представлена в приложении 1. Одним из пунктов является определение приоритетного направления в системе продвижения юридической помощи в контексте рассмотренных составляющих. Полученные

в результате анкетирования результаты по данному вопросу представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7. Структура направлений, в рамках которых ведется активное развитие комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России

<i>Направление</i>	<i>Количество ответов респондентов (допускался выбор более одного направления, согласно фактическим действиям и результатам, стратегии развития субъекта)</i>	<i>%</i>
Коммуникации	100	54,9
Качество помощи	68	37,4
Прямое продвижение	14	7,7
ИТОГО	182	100,0

Согласно табл. 2.7, профессиональные акторы рынка адвокатской юридической помощи основной акцент делают на развитии коммуникативных аспектов в системе совершенствования комплекса маркетинга. Несмотря на запрет рекламы и саморекламы, 14% респондентов осуществляют прямое продвижение в Интернете на личных сайтах, размещая информацию оценочного и сравнительного характера, допуская тем самым нарушение норм ст. 17 КПЭА. Развитие качества юридической помощи осуществляют 68% акторов, внедряя в практику деятельности цифровые технологии, позволяющие осуществлять дистанционный прием клиентов, получать оперативную информацию, взаимодействовать с другими профессиональными субъектами, в том числе по вопросам судебной практики и совершенствования адвокатской деятельности. Инновационные инструменты, такие как система электронного документооборота и различные функциональные опции, в том числе управление проектами, внедрение внешних участников в систему, средства автоматизации для организации деятельности, блокчейн-технологии, элементы искусственного интеллекта, не применяются, также не прорабатываются возможности их использования и внедрения как в ближайшем будущем, так и в среднесрочной перспективе.

В аспекте определения вариаций формирования стратегии цифровизации бизнес-процессов большинство действующих адвокатов выбирают модели «регламентированный подход» и «приоритет коммуникаций» (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Структура применения моделей цифровизации бизнес-процессов в адвокатской деятельности в России

<i>Модель цифровизации бизнес-процессов</i>	<i>Количество респондентов</i>	<i>%</i>
Приоритет коммуникаций	30	30
Приоритет качества	15	15
Баланс	14	14
Регламентированный подход	41	41
Итого	100	100

Представленные в табл. 2.8 данные показывают, что в условиях нормативного регулирования системы продвижения юридической помощи акторы адвокатской деятельности основной акцент делают на развитии коммуникаций, недостаточное внимание уделяя возможностям цифровизации бизнес-процессов, связанных с непосредственным оказанием юридической помощи. Полный отказ от рекламы и саморекламы выбирают 41% респондентов — акторы, применяющие регламентированный подход, приоритетной позицией которых является четкое следование этическим нормам КПЭА. Оставшиеся 59% респондентов в той или иной степени используют инструменты прямого продвижения, размещая информацию рекламного содержания, осуществляя стимулирование продвижения юридической помощи, демонстрируя свои преимущества действующим и потенциальным доверителям, в контексте цифровой трансформации выбирая следующие *направления совершенствования маркетинговых инструментов*:

- использование и расширение функционала сайтов и мессенджеров;
- размещение интернет-рекламы;
- проведение бесплатных онлайн-консультаций в сокращенном формате;
- предоставление скидок за консультацию через социальную сеть и мессенджер и т.д.

В качестве основных причин осуществления прямого продвижения юридической помощи, несмотря на запреты, регламентированные положениями КПЭА, профессиональные акторы приводят конкуренцию, в том числе со стороны участников рынка юридической помощи, не имеющих статуса адвоката, а также отсутствие механизмов ориентирования потенциальных доверителей на рынке. Несмотря на то что продвигать свою юридическую помощь адвокат может через развитие элементов комплекса маркетинга, формируемых в процессе осуществления коммуникаций, совершенствования юридической помощи и условий их оказания, как рассмотрено ранее, важной также остается навигация, позволяющая потенциальным доверителям структурировать предложения рынка и осуществлять осознанный выбор консультанта и защитника на основе оценки его опыта, достижений, а также наличия статуса, подтверждающего профессиональный уровень. Коммуникация и совершенствование юридической помощи важны для обеспечения последующих обращений, а также продвижения через «сарафанное радио» (рис. 2.11).

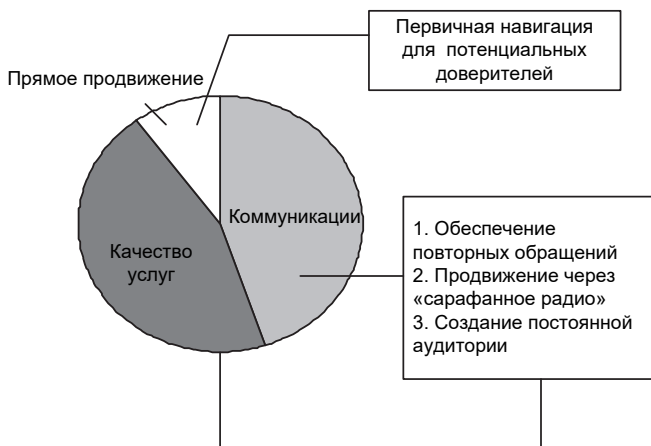


Рис. 2.11. Механизмы влияния направлений цифровой трансформации на продвижение юридической помощи в адвокатской деятельности

Таким образом, согласно рис. 2.11, требуется развитие не только разрешенных направлений в системе продвижения юридической помощи адвокатской деятельности, но и внедрение механизмов навигации для потенциальных доверителей, что в первую очередь со-

ответствует интересам как отдельных клиентов, так и общества в целом. В соответствии с этим оптимальной моделью цифровизации в адвокатской деятельности, предполагающей использование инструментов преобразования состава, структуры и качества элементов комплекса маркетинга, является «баланс». Данный вариант включает совершенствование механизмов коммуникации, качества юридической помощи и прямого их продвижения. На сегодняшний день только 14% акторов используют данный вариант цифровой трансформации в упрощенном формате, используя ограниченный спектр возможностей инновационного развития бизнес-процессов. Для выявления основных направлений дальнейшего совершенствования комплекса маркетинга в адвокатской деятельности проведем анализ текущей ситуации (табл. 2.9).

Таблица 2.9. Анализ развития направлений цифровизации в адвокатской деятельности и продвижении юридической помощи

<i>Направление</i>	<i>Количество респондентов</i>
1. Автоматизация бизнес-процессов с минимизацией участия человека	100
2. Интернет вещей	0
3. Дополненная реальность	17
4. Виртуальная реальность	0
5. 3D-моделирование, 3D-печать	0
6. Технологии машинного обучения и искусственного интеллекта	0
7. Связь цифровой экономики с робототехникой	0

Согласно табл. 2.9, всеми респондентами осуществляется внедрение средств цифровизации в текущую деятельность. Некоторые акторы используют инструменты, основанные на технологии «дополненная реальность», включающие навигаторы и карты в смартфонах, которые используются для определения адреса и построения маршрута: данные опции не способствуют выполнению конкретного функционала в адвокатуре, но используются для упрощения отдельных бизнес-процессов. Субъектами рынка активно используются технологии автоматизации, способствующие сокращению трудоемкости в построении коммуникаций, осуществлении адвокатской деятельности, продвижении юридической помощи. Анализ применения конкретных инструментов и механизмов цифровизации в адвокатской деятельности и продвижении юридической помощи представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10. Анализ использования инструментов и механизмов цифровизации в адвокатской деятельности и продвижении юридической помощи

<i>Инструмент, механизм цифровизации</i>	<i>Количество респондентов, использующих инструмент, механизм</i>	<i>Наличие (+) либо отсутствие (-) возможности использования в адвокатской деятельности (актуальные состояния)</i>	<i>Детерминанты недостаточного использования инструмента, механизма</i>
Сайт	100	+	–
Социальные сети, мессенджеры	100	+	–
Порталы (тематические, сообществ)	57	+	Недостаточная мотивация у адвокатов к переходу на новый формат взаимодействия с потенциальными и действующими доверителями
Интернет-реклама	14	+	Этические нормы
Ведение блога, проведение МООК-мероприятий, конференций, различных мероприятий	24	+	Детерминанты, влияющие на снижение клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России
Дистанционный прием доверителей	41	+	

Окончание табл. 2.10

Инструмент, механизм цифровизации	Количество респондентов, использующих инструмент, механизм	Наличие (+) либо отсутствие (-) возможности использования в адвокатской деятельности (актуальные состояния)	Детерминанты недостаточного использования инструмента, механизма
КИС АР	15	+	Нежелание раскрывать свои личные данные и данные доверителей Недоверие к новым системам, желание сохранить автономию деятельности
Система электронного документооборота с доверителями	0	-	Недостаточная мотивация у адвокатов к переходу на новый формат взаимодействия с потенциальными и действующими доверителями
Искусственный интеллект	0	-	Отсутствие доступных для российско-
Блокчейн-технологии	0	-	го рынка технологий, готовых к применению

Согласно табл. 2.10, респонденты в качестве инструмента и механизма повышения эффективности в адвокатской деятельности и продвижения юридической помощи активно используют создание личных сайтов, социальные сети, мессенджеры, присутствуют на тематических порталах, регистрируются в сообществах, осуществляют дистанционный прием клиентов через различные каналы, обеспечивающие реализацию данной опции. Недостаточно популярными направлениями являются ведение блога, проведение MOOK-мероприятий, конференций, различных мероприятий в интернет-ресурсах. Практически не используется площадка КИС АР, на которой на момент проведения опроса зарегистрированы только три респондента. Не практикуется использование в российской адвокатуре таких развиваемых и инновационных механизмов, как система электронного документооборота, технологии блокчейн и искусственного интеллекта.

На основе данных табл. 2.10 построена диаграмма структуры применяемых инструментов цифровизации комплекса маркетинга в адвокатской деятельности России (рис. 2.12).

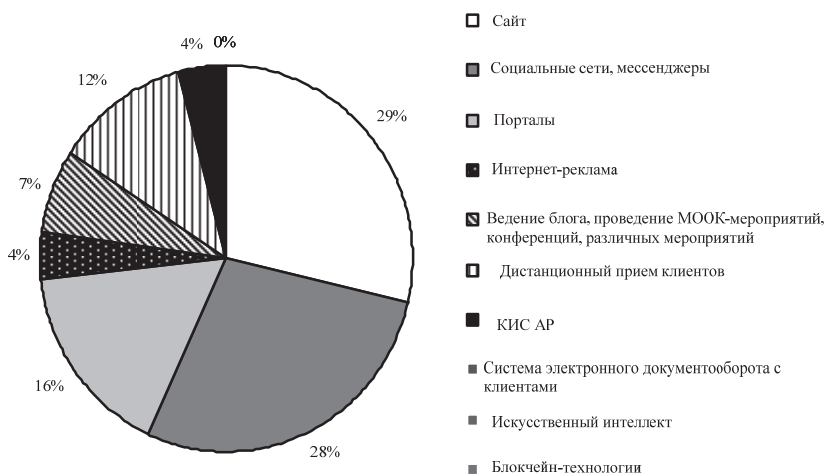


Рис. 2.12. Структура применения средств цифровизации комплекса маркетинга в адвокатской деятельности России

Согласно рис. 2.12, 96% применяемых инструментов и технологий относятся к числу стандартных электронных и информационно-технических средств, используемых большинством экономических акторов в своей деятельности. Проблематику применения инновационных методов образуют недостаточная проработанность механизмов работы технологий блокчейн и искусственного интеллекта, а также отсутствие требуемых организационных и мотивационных аспектов. На сегодняшний день имеется техническая возможность внедрения системы электронного документооборота с доверителями и официальными инстанциями, но недостаточная мотивация у адвокатов к переходу на новый формат взаимодействия с потенциальными и действующими доверителями не способствует такому преобразованию и использованию данной технологии.

Актуальным вопросом, требующим особого рассмотрения, является интеграция действующих профессиональных акторов и их деятельности в формат цифрового взаимодействия через Комплексную информационную систему адвокатуры России (КИС АР). Данный сервис стал важным этапом формирования новой структуры взаимодействия акторов, влияющих на развитие адвокатской деятельности. Неоднозначность восприятия системы действующими акторами рынка обусловлена наличием возможности осуществления контроля со стороны Федеральной палаты адвокатов за деятельностью профессиональных адвокатов, которые предпочитают сохранять автономность и не афишировать данные своих доверителей. Несмотря на это, функционал системы и возможности, которые она будет предоставлять адвокатам, позволяют сделать вывод о предполагаемой эффективности проекта Федеральной палаты адвокатов, который на сегодняшний день находится в стадии запуска: осуществляется регистрация адвокатов, постепенно и дифференцированно включается функционал информационно-цифровой системы. Основные характеристики системы, а также их влияние на деятельность адвокатов представлены в табл. 2.11.

Таблица 2.11. Основные характеристики системы КИС АР и их влияние на деятельность адвокатов¹

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Механизм влияния на деятельность адвокатов</i>
1. Тип системы	ERP	Возможность комплексного взаимодействия акторов и решения разного рода задачи способствует повышению оперативности и качества работы в адвокатской деятельности
2. Субъектная структура:		
оператор	Федеральная палата адвокатов РФ	Оператор контролирует работу системы, отвечает за хранение данных. Регистрацию в системе и представление данных доверителей большинство адвокатов воспринимают как вмешательство в автономную структуру деятельности и неохотно размещают личную информацию. Также вызывает сомнение надежность сохранения данных и вероятность получения информации о деятельности адвокатов внешними интегрированными пользователями
внутренние пользователи	Адвокатские палаты субъектов РФ, адвокатские образования, адвокаты	
внешние пользователи	Система сопровождения процесса назначения адвоката в качестве защитника в уголовном судопроизводстве, эксплуатируемая дознавателями, следователями и судьями	

¹ Составлено автором на основе источника: *Официальный сайт Федеральной палаты адвокатов РФ [Электронный ресурс] // URL: <https://fparf.ru/cisar/> (дата обращения: 15.06.2023).*

Продолжение табл. 2.11

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Механизм влияния на деятельность адвокатов</i>
3. Обеспечение работы адвокатских палат по принципу «тонкого клиента»	Основная часть задач по обработке информации находится на удаленном сервере, что позволяет оптимизировать затраты посредством использования комплекса организационных мер и технических решений	Оптимизация затрат и повышение скорости получения данных будут способствовать повышению эффективности адвокатской деятельности, в том числе экономической
4. Автономность информационных пространств адвокатских палат	Работу субъектов в информационной системе курирует конкретная адвокатская палата, к которой они относятся	Обеспечение автономности управления работой адвокатов позволит сохранить иерархию в адвокатской системе и упростить механизм взаимодействия адвокатов с адвокатской палатой
5. Механизм взаимодействия КИС АР с внешними информационными системами	Интеграция в систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) и межведомственного электронного документооборота (МЭДО)	Система позволит упростить процесс получения информации, требуемой адвокатам для осуществления деятельности, что повысит ее эффективность
6. Базовая платформа, на которой размещена система	SberCloud — совокупность виртуальных ресурсов, включающих серверы, диски, сети	Централизованное обеспечение сохранения данных и защиты от вирусных и хакерских атак способствует обеспечению стабильности работы субъектов адвокатской деятельности
7. Наличие средств защиты от лидеров отрасли	Антивирусная защита, базовая защита от DDoS-атак, регулярное тестирование на проникновение	
8. Наличие механизмов восстановления данных	Системой происходит регулярное копирование данных, что позволяет сохранять и восстанавливать их в случае возникновения такой потребности	Данная опция позволит сохранять информацию и обеспечивать стабильность работы адвоката

Окончание табл. 2.11

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Механизм влияния на деятельность адвокатов</i>
9. Аудит информационной безопасности	Проведение регулярных аудитов информационной безопасности в соответствии с международным стандартом ISO/IEC 27001	Централизованное обеспечение сохранения и защиты данных способствует обеспечению стабильности работы субъектов адвокатской деятельности
10. Обеспечение конфиденциальности	КИС АР функционирует на основе лицензии ФСБ России и ФСТЭК	
11. Функционал системы	Автоматизированное распределение между адвокатами поручения на защиту по назначению (с учетом региональных особенностей)	Возможность получить работу через систему КИС АР. Механизм распределения позволит получать наиболее подходящие для адвоката заявки, в том числе исходя из занятости и территориального аспекта
	Электронное взаимодействие адвокатов с другими ведомствами по вопросам, связанным с выполнением профессиональными акторами своих функциональных обязанностей	Система позволит упростить процесс получения информации, требуемой адвокатам для осуществления деятельности, что повысит ее эффективность
	Предполагается создание финансового блока, который позволит управлять платежами в адвокатской деятельности, в том числе в отношении оплаты вознаграждений защитникам (по назначению)	Система упростит процесс расчетов с адвокатами по выполненной работе, полученной через систему назначения
	Проведение квалификационного экзамена в рамках подсистемы ОПКЭ КИС АР	Упрощает процесс сдачи экзамена

Согласно табл. 2.11, КИС АР на сегодняшний день является безальтернативным вариантом цифровизации деятельности адвокатуры в России, обеспечивая эффективность выполнения определенного состава функций, реализация которых в стандартном формате требует значительного объема времени и трудозатрат. В данном контексте централизованный сервис способствует повышению эффективности работы субъектов по направлениям:

- распределение на защиту по назначению;
- межведомственное взаимодействие и документооборот;
- проведение/сдача квалификационного экзамена адвоката.

После полноценного запуска КИС АР позволит существенно упростить процесс получения информации, требуемой адвокатам для осуществления деятельности, что повысит ее эффективность. Автоматизированный механизм передачи дел на защиту по назначению позволит обеспечить равномерное распределение доверителей между свободными адвокатами. Организация сдачи экзамена в электронном формате для адвокатов сократит время на подачу документов, выполнение заданий и получение результатов. Следовательно, КИС АР существенно упростит работу адвокатов, связанную с решением нормативных и административных вопросов, а также межведомственного взаимодействия. Несмотря на очевидные преимущества, большинство практикующих акторов отмечают, что система имеет один значительный недостаток — нарушает автономность структуры работы. Федеральная палата адвокатов России контролирует работу системы, отвечает за хранение данных. Регистрацию в системе и представление данных доверителей большинство адвокатов воспринимают как вмешательство в автономную структуру деятельности и неохотно размещают личную информацию. Также у акторов вызывает сомнение надежность сохранения данных и вероятность получения информации о деятельности адвокатов внешними интегрированными пользователями. Сомнительным также является вопрос возможного характера влияния цифровой системы на продвижение юридической помощи профессиональных адвокатов на рынке. Анализ характеристик сервиса КИС АР в контексте формирования комплекса маркетинга в адвокатской деятельности представлен в табл. 2.12.

Таблица 2.12. Анализ влияния КИС АР на систему управления маркетингом в адвокатской деятельности

<i>Характеристики и функции КИС АР, оказывающие влияние на комплекс маркетинга в адвокатской деятельности</i>	<i>Механизм влияния КИС АР на управление маркетингом в адвокатской деятельности</i>
Осуществление контроля над работой системы Федеральной палатой адвокатов России	Негативное влияние на продвижение юридической помощи адвокатов: потенциальные доверители, как правило, хотят минимизировать контроль и вмешательство в дело третьих сторон, тем более централизованной структуры
Автоматизированное распределение между адвокатами поручения на защиту по назначению (с учетом региональных особенностей)	Увеличение объема порученных дел снижает мотивацию у адвокатов к продвижению своей юридической помощи, в том числе по причине сокращения свободного времени
Электронное взаимодействие адвокатов с другими ведомствами по вопросам, связанным с выполнением профессиональными акторами своих функциональных обязанностей	Ускорение работы адвоката, повышение ее качества, снижение потребности в формировании запросов и получении информации самим доверителем, что положительно влияет на продвижение юридической помощи адвокатов, использующих КИС АР

Согласно табл. 2.12, КИС АР может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на управление маркетингом в адвокатской деятельности. Использование системы предполагает отказ от автономного варианта работы. Профессиональные акторы будут интегрированы в общий механизм адвокатуры, раскрывая свою деятельность перед администрирующим системному органу, что не соответствует интересам ни адвокатов, ни доверителей. Другим негативным аспектом внедрения КИС АР является более равномерное распределение дел по назначению, что позволит обеспечить работой тех адвокатов, которые ранее испытывали дефицит занятости. Это, в свою очередь, может негативно отразиться на мотивационном аспекте, качестве юридической помощи и эффективности их продвижения. Электронное межведомственное взаимодействие позволит ускорить работу адвоката, повысить ее качество, расширить функционал, снизить потребность в формировании запросов и получении информации

самим доверителем, что положительно отразится на продвижении юридической помощи адвокатов (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Направления снижения отрицательного влияния КИС АР на управление маркетингом в адвокатуре (авторская разработка)

Для снижения отрицательного влияния КИС АР на управление маркетингом в адвокатуре необходимо:

- обезличить на платформе доверителей, предоставить возможность размещать данные о доверителях и детали дел только в локальных системах адвокатов;
- предоставить возможность продвигать профессиональными акторами положительные аспекты использования системы КИС, которые соответствуют интересам доверителей, в частности возможность получения адвокатами информации по делу на межведомственном уровне.

Таким образом, разработанная и внедряемая в практику российской адвокатуры КИС АР имеет значительные пробелы и тре-

бует существенной доработки в части обеспечения интересов базовых пользователей — адвокатов и их доверителей. Основным направлением совершенствования на текущем этапе должно стать обеспечение автономности работы профессиональных акторов. Кроме того, о преимуществах использования КИС AP следует информировать доверителей через каналы коммуникации адвокатов, что будет способствовать повышению спроса на их квалифицированную помощь.

Как показало исследование, российская адвокатура использует ограниченный спектр средств и инструментов цифровизации деятельности. Инновационные методы и механизмы практически не применяются, при этом имеется возможность их интеграции для решения прямых и косвенных задач при оказании юридической помощи и ее продвижении. К данным направлениям следует отнести Интернет вещей, систему электронного документооборота с доверителями, блокчейн-технологии, искусственный интеллект. Кроме того, недостаточное внимание уделяется использованию MOOK-технологий в среде адвокатуры, а также развитию дистанционной формы обслуживания доверителей. Как выявлено ранее, к основным детерминантам, блокирующим цифровую трансформацию в адвокатской деятельности, относятся:

- недостаточная клиент-ориентированность;
- отсутствие актуальных разработок по представленным направлениям на рынке, адаптированных для рынка юридической помощи;
- недостаточная цифровая грамотность профессиональных акторов в сфере адвокатской деятельности.

По нашему мнению, следует углубиться в вопрос влияния третьей детерминанты, сформировав новую категорию «цифровая зрелость субъектов адвокатской деятельности», под которой предлагается понимать совокупную характеристику готовности к внедрению актуальных инновационных инструментов и механизмов в сфере цифровизации в рамках текущей деятельности адвокатов. Основанием для этого является различный уровень интеграции в цифровую трансформацию бизнеса акторов, а также цифрового развития данной сферы в разных государствах. В связи с этим следует выделить *три уровня цифровой зрелости*:

- цифровая зрелость адвокатов, адвокатских образований, объединений;

- цифровая зрелость микросреды адвокатской деятельности (адвокатских палат, экосистемы, контрагентов);
- цифровая зрелость макросреды (развитие цифровизации в стране) (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Уровни цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности (авторская разработка)

Согласно рис. 2.14, цифровую зрелость субъекта адвокатской деятельности в значительной степени определяет цифровая зрелость микро- и макросреды, поскольку самостоятельно данный сектор не генерирует технических инноваций, следовательно, получает их извне. Кроме того, уровень цифровой трансформации экосистемы хозяйствующих субъектов в значительной степени определяет мотивационный аспект и способствует формированию уровня цифровой зрелости в адвокатской деятельности. Следовательно, на формирование исследуемой характеристики на рынке адвокатской юридической помощи существенно влияют цифровая зрелость адвокатских палат, экосистемы, контрагентов, а также общий уровень цифровизации в стране. В качестве подтверждения правильности сформулированного тезиса приведем следующую структуру обоснований:

- в адвокатской деятельности отсутствует цифровая самостоятельность, акторы рынка не генерируют технологий, а получают их извне;
- недостаточная клиент-ориентированность в среде профессиональных акторов рынка юридической помощи не спо-

собствует стремлению стать флагманом в контексте внедрения цифровых технологий.

Следует уточнить содержание введенных нами категорий «цифровая самостоятельность» и «флагман внедрения цифровых технологий». Под *цифровой самостоятельностью* следует понимать способность автономно генерировать, а также отслеживать актуальные цифровые технологии в целях их внедрения в практическую деятельность для повышения ее эффективности. Актуальными цифровыми технологиями в данном случае следует считать наиболее новые и доступные на рынке, которые могут быть использованы в данном секторе хозяйственно-экономической деятельности. Флагман внедрения цифровых технологий — это субъекты, которые первыми активно внедряют новые технологии; флагманами могут быть отрасль и сфера деятельности, а в данном случае адвокатура. Предлагается выделить три уровня цифровой зрелости: низкий, средний, высокий. Состав критериев, их определяющих, представлен в табл. 2.13.

Таблица 2.13. Критерии определения уровня цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности (авторская разработка)

Признак	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
I. На уровне макросреды адвокатской деятельности			
1. Уровень инновационного развития государства (место в рейтинге ГИИ)	91—132-е места	46—90-е места	1—45-е места
2. Наличие производства либо регулярных поставок на внутренний рынок актуальных цифровых технологий	Вопросам цифровой трансформации на уровне государства уделяется недостаточное внимание, поставки из-за рубежа цифровых технологий осуществляются, но не имеют постоянного характера, не оценивается актуальность технологий	Отсутствует собственное производство, инновационные центры не ведут разработки в данной сфере, но имеется отлаженный канал поставок актуальных цифровых технологий из других стран	Наличие собственной развитой отрасли по производству цифровых технологий, программных средств, научных центров, осуществляющих разработки в сфере цифровизации, искусственного интеллекта

Продолжение табл. 2.13

<i>Признак</i>	<i>Низкий уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
3. Наличие и развитие рынка установки и обслуживания цифровых технологий	Организованный рынок установки и обслуживания цифровых технологий отсутствует, при этом могут быть образованы отдельные пункты и сервисы обслуживания	Имеется организованный рынок установки и обслуживания цифровых технологий в крупных региональных центрах	Имеется организованный рынок установки и обслуживания цифровых технологий во всех регионах и периферийных центрах
4. Наличие учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в сфере цифровых технологий	Отсутствуют учебные заведения, осуществляющие подготовку специалистов в сфере цифровых технологий	Отсутствуют учебные заведения заданного профиля, но открыты кафедры, направления подготовки по данной либо смежным профессиям в вузах и средних специальных учебных заведениях	Имеется мощная развитая научная база подготовки специалистов и ученых в сфере инновационных технологий, имеются научные и инновационные центры, в которых осуществляется разработка инноваций, в том числе цифровых технологий, искусственного интеллекта
5. Достаточное количество специалистов в сфере цифровых технологий на внутреннем рынке	Имеется существенный дефицит на рынке специалистов в сфере информационных технологий	Имеется значительный дефицит специалистов, отсутствует организованная система переподготовки и повышения квалификации специалистов в сфере цифровых технологий	На рынке имеется достаточное количество специалистов в сфере цифровых технологий на внутреннем рынке. Имеется развитый рынок переподготовки и повышения квалификации специалистов в данной сфере

Продолжение табл. 2.13

<i>Признак</i>	<i>Низкий уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
II. На уровне микросреды адвокатской деятельности			
1. Уровень цифровизации экосистемы субъекта адвокатской деятельности	В экосистеме субъекта отсутствуют контрагенты, которые используют и продвигают актуальные цифровые технологии	В экосистеме субъекта имеются контрагенты, которые используют актуальные цифровые технологии, при этом система взаимодействия не предполагает их активного использования	В экосистеме субъекта имеются контрагенты, которые используют актуальные цифровые технологии, а также активно их продвигают, предлагая новую модель взаимодействия с использованием технологий, например, систему электронного документооборота
2. Содействие в развитии цифровизации субъектов адвокатской деятельности со стороны адвокатских палат	Содействие не оказывается	Проводятся отдельные программы, проекты, рассылки, информации, связанные с цифровизацией деятельности	Активное участие адвокатских палат в продвижении цифровых технологий, в том числе через создание отдельных сервисов и условий для внедрения инноваций
3. Наличие на рынке актуальных цифровых технологий для сферы адвокатской деятельности	Отсутствие актуальных цифровых технологий	Замедление внедрения актуальных цифровых технологий по сравнению с зарубежными акторами и рынками	Темпы внедрения актуальных цифровых технологий соответствуют и превышают темпы зарубежных акторов — лидеров в сфере цифровой трансформации
III. На уровне хозяйствующих субъектов адвокатской деятельности			
1. Готовность персонала к внедрению новых цифровых инструментов	Кадры не подготовлены к внедрению цифровых технологий	Имеются кадры, владеющие базовыми знаниями в сфере цифровых технологий, отсутствуют план и организационно-технические	Имеются кадры с требуемым уровнем актуальных знаний, а также имеются план и организационно-технические возможности по проведению

Окончание табл. 2.13

<i>Признак</i>	<i>Низкий уровень</i>	<i>Средний уровень</i>	<i>Высокий уровень</i>
		возможности по проведению переобучения и повышения квалификации	переобучения и повышения квалификации
2. Возможность создания, приобретения (получения) актуальных инструментов, технологий	Возможности ограничены	Имеются возможности приобретения актуальных цифровых технологий, при этом их стоимость может не соответствовать финансовым возможностям отдельных акторов	Актуальные цифровые технологии имеются и доступны для адвокатов, в том числе на бесплатной основе, как в случае с КИС АР
3. Наличие мотивации к внедрению новых технологий и механизмов	Мотивация отсутствует, адвокаты используют только бесплатные инструменты, а также системы, применение которых обязательно	Имеется мотивация использовать инструменты, которые будут способствовать развитию коммуникаций с доверителями	Высокий уровень мотивации: адвокаты самостоятельно стремятся развивать данное направление посредством поиска и внедрения актуальных цифровых технологий

В соответствии с представленными в табл. 2.13 критериями произведен анализ уровня цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности в России (табл. 2.14).

Таблица 2.14. Анализ уровня цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности в России

<i>Признак</i>	<i>Уровень</i>	<i>Характеристика</i>
1. На уровне макросреды адвокатской деятельности		
1. Уровень инновационного развития государства (место в рейтинге ГИИ)	Средний	46—90-е места

Продолжение табл. 2.14

<i>Признак</i>	<i>Уровень</i>	<i>Характеристика</i>
2. Наличие производства либо регулярных поставок на внутренний рынок актуальных цифровых технологий	Высокий	Наличие собственной развитой отрасли по производству цифровых технологий, программных средств, научных центров, осуществляющих разработки в сфере цифровизации, искусственного интеллекта
3. Наличие и развитие рынка установки и обслуживания цифровых технологий	Средний	Имеется организованный рынок установки и обслуживания цифровых технологий в крупных региональных центрах
4. Наличие учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в сфере цифровых технологий	Высокий	Имеется мощная развитая научная база подготовки специалистов и ученых в сфере инновационных технологий, имеются научные и инновационные центры, в которых осуществляется разработка инноваций, в том числе цифровых технологий, искусственного интеллекта
5. Достаточное количество специалистов в сфере цифровых технологий на внутреннем рынке	Высокий	На рынке имеется достаточное количество специалистов в сфере цифровых технологий на внутреннем рынке. Имеется развитый рынок переподготовки и повышения квалификации специалистов в данной сфере
ИТОГО	ВЫСОКИЙ	
II. На уровне микросреды адвокатской деятельности		
1. Уровень цифровизации экосистемы субъекта адвокатской деятельности	Средний	В экосистеме субъекта имеются контрагенты, которые используют актуальные цифровые технологии, при этом система взаимодействия не предполагает их активного использования
2. Содействие в развитии цифровизации субъектов адвокатской деятельности со стороны адвокатских палат	Высокий	Активное участие адвокатских палат в продвижении цифровых технологий, в том числе через создание отдельных сервисов и условий для внедрения инноваций
3. Наличие на рынке актуальных цифровых технологий для сферы адвокатской деятельности	Средний	Замедление внедрения актуальных цифровых технологий по сравнению с зарубежными акторами и рынками
ИТОГО	СРЕДНИЙ	

Окончание табл. 2.14

<i>Признак</i>	<i>Уровень</i>	<i>Характеристика</i>
III. На уровне хозяйствующих субъектов адвокатской деятельности		
1. Готовность персонала к внедрению новых цифровых инструментов	Средний	Имеются кадры, владеющие базовыми знаниями в сфере цифровых технологий, отсутствуют план и организационно-технические возможности по проведению переобучения и повышения квалификации
2. Возможность создания, приобретения (получения) актуальных инструментов, технологий	Высокий	Актуальные цифровые технологии имеются и доступны для адвокатов, в том числе на бесплатной основе, как в случае с КИС АР
3. Наличие мотивации к внедрению новых технологий и механизмов	Средний	Имеется мотивация использовать инструменты, которые будут способствовать развитию коммуникаций с доверителями
ИТОГО	СРЕДНИЙ	

Согласно табл. 2.14, выявлен средний уровень цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности в России. Проблемными аспектами, препятствующими развитию цифровизации данного сектора деятельности, являются системные пробелы в структуре реализации стратегических и тактических направлений инновационной трансформации экономики и социальной сферы на всех уровнях осуществляемых преобразований. На уровне макросреды наблюдается отставание России по критерию инновационного развития перед другими государствами, занимающими лидирующие позиции в данной сфере, а также недостаточно эффективное решение вопроса инфраструктурного обеспечения внедрения новых цифровых технологий в функционирующие социально-экономические системы. На уровне микросреды адвокатской деятельности не сформированы потребности экосистем, хозяйствующие субъекты развиваются преимущественно автономно, внедряя технологии и не обязывая при этом поступать аналогичным образом своих контрагентов. Доминирующим актором в данном вопросе на сегодняшний день является Федеральная палата адвокатов, внедрившая КИС АР, посредством которой осуществляется принудительное вовлечение профессиональных субъектов в процесс цифровой трансформации, которые, в свою очередь, не стремятся к таким преобразованиям, уделяя недоста-

точное внимание вопросам подготовки кадров и формирования организационно-технических условий для вовлечения в данный процесс. Таким образом, для повышения цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности в России необходимо:

- активизировать инновационную деятельность в стране, существенное значение при этом имеют не только сами технологии, но и инфраструктурный аспект обеспечения внедрения, обслуживания и развития систем. Данное направление будет обеспечивать укрепление фундамента инновационных преобразований и развития всех отраслей экономики и сфер деятельности;
- внедрить систему стратегического развития адвокатской деятельности на уровне Федеральной адвокатской палаты и субъектов РФ, которые не только должны планировать цифровую трансформацию в данной деятельности, но и способствовать внедрению технологий профессиональными акторами рынка юридической помощи.

В рамках существующих условий, потребностей и технических возможностей повысить эффективность деятельности адвокатов можно с помощью существующих механизмов и технологий. Одним из таких направлений является система электронного документооборота, позволяющая автоматизировать разные бизнес-процессы и сократить транзакционные затраты хозяйствующего субъекта и его контрагентов. В контексте развития комплекса маркетинга наиболее эффективным направлением является организация дистанционного взаимодействия с доверителями, которая позволит увеличить спрос на юридическую помощь профессиональных акторов. Доверители смогут представлять документы через действующие программы электронного документооборота, в том числе используемые для текущей деятельности. Достоверность представляемых документов может обеспечить предоставление нотариальной копии с QR-кодом (рис. 2.15).

Электронное взаимодействие адвоката с уполномоченными органами, а также с судами через системы «Мой арбитр» и «Правосудие» существенно сократит время на оказание помощи доверителям, а также их расходы. Описание каналов коммуникации в рамках данного механизма представлено в табл. 2.15.

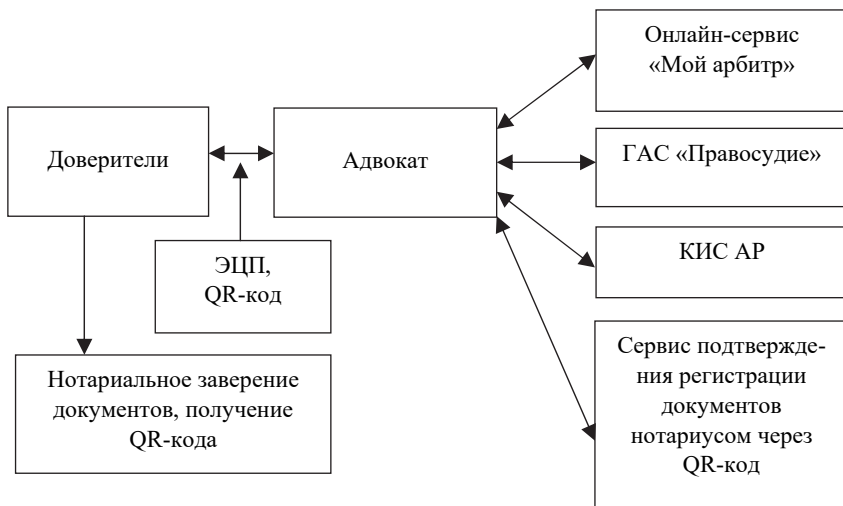


Рис. 2.15. Рекомендуемый механизм построения системы электронного документооборота и дистанционного взаимодействия адвокатов с доверителями (авторская разработка)

Таблица 2.15. Характеристика каналов коммуникаций адвоката в рамках построения электронного взаимодействия с доверителями

<i>Канал коммуникации</i>	<i>Механизм использования канала</i>	<i>Характеристика использования в рамках совершенствования комплекса маркетинга</i>
Адвокат — доверитель через СЭД (ЭЦП, QR-код)	Через систему электронного документооборота адвокат сможет получать документы, на основе которых оказывать консультационную помощь, а также подавать иски в суд, оказывать информационную и иную помощь	Использование данного канала позволит доверителям получать юридическую помощь без посещения адвоката. Вопросы будут решаться максимально быстро за счет сокращения времени на физическое посещение и формальности. Данная опция позволит расширить дистанционный функционал адвоката. Электронный канал коммуникации будет способствовать развитию таких элементов комплекса маркетинга, как: <ul style="list-style-type: none"> • затраты доверителя; • удобство; • конфиденциальность; • каналы коммуникации

Окончание табл. 2.15

<i>Канал коммуникации</i>	<i>Механизм использования канала</i>	<i>Характеристика использования в рамках совершенствования комплекса маркетинга</i>
Адвокат — нотариус	Использование электронных баз нотариусов и подтверждение подлинности документов через QR-код	<p>Данный канал позволит использовать документы, представленные через систему электронного документооборота с доверителем, для оказания юридической помощи, в том числе для подачи иска в суд.</p> <p>Канал будет способствовать развитию элементов комплекса маркетинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • потребностей и пожеланий доверителя; • затрат клиента; • удобства
Адвокат — суд	Используя документы и данные доверителя, а также нотариальную доверенность, представленную через СЭД, адвокат сможет подавать иски через системы электронного взаимодействия с судами («Мой арбитр» и «Правосудие»)	<p>Данный канал позволит адвокату выполнять функционал более оперативно за счет перехода в онлайн-формат взаимодействия с судами.</p> <p>Канал будет способствовать развитию элементов комплекса маркетинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • потребностей и пожелания доверителя; • затраты доверителя; • удобство; • конфиденциальность; • безопасность
Адвокат — уполномоченные органы	Используя документы и данные доверителя, адвокат сможет запрашивать требуемую информацию, справки в уполномоченных органах через систему КИС АР	<p>Данный канал оптимизирует деятельность адвокатов посредством автоматизации и ускорения получения требуемой информации и справок в уполномоченных органах.</p> <p>Канал будет способствовать развитию элементов комплекса маркетинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • потребности и пожелания доверителя; • затраты доверителя; • удобство

Согласно табл. 2.15, внедрение системы электронного взаимодействия адвокатов с доверителями будет способствовать развитию комплекса маркетинга. Через систему электронного документооборота адвокат сможет получать документы, на основе которых оказывать консультационную помощь, а также подавать иски в суд, оказывать информационную и иную помощь. Инте-

грация в данную систему уже используемых на сегодняшний день систем электронного взаимодействия с судами, а также КИС АР позволит повысить эффективность деятельности адвокатов посредством автоматизации и ускорения получения требуемой информации и справок в уполномоченных органах, а также дистанционной подачи исков в суд. В контексте развития комплекса маркетинга организация системы электронного документооборота будет способствовать развитию следующих элементов:

- *затраты доверителя*: электронный документооборот позволит сократить транзакционные издержки обеих сторон;
- *удобство*: электронный формат взаимодействия удобен для доверителей, поскольку требует минимальных временных затрат и усилий с их стороны;
- *каналы коммуникации*: система электронного документооборота в настоящее время применяется бизнес-структурами для взаимодействия с контрагентами и является стандартным каналом коммуникации. Расширение адвокатом способов взаимодействия положительным образом отразится на увеличении спроса на его квалифицированную помощь;
- *потребности и пожелания доверителя*: организация системы электронного документооборота, а также взаимодействие адвокатов через цифровые каналы позволят расширить функционал профессиональных акторов и комплексным образом решать задачи доверителей без их участия;
- *конфиденциальность и безопасность*: данные опции являются неотъемлемой частью организации системы электронного документооборота, что обеспечивается механизмами защищенного доступа и использованием электронной цифровой подписи.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации создаются дополнительные возможности для осуществления взаимодействия адвокатов и доверителей, происходит автоматизация многих процессов, образуются возможности дистанционного взаимодействия, применения средств продвижения юридической помощи среди широкой публики посредством проведения МООК-мероприятий и конференций через цифровые средства связи. Проведенный анализ показал, что действующие акторы адвокатской деятельности в России выбирают традиционные ме-

тоды цифровизации деятельности и информационно-телекоммуникационные технологии, игнорируя важные достижения научного прогресса. Возможности эффективного использования цифровых технологий определяются уровнем цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности. Отсутствие организационных инициатив на уровне микроокружения, а также пассивная позиция профессиональных акторов в данном вопросе не способствуют полноценной цифровой трансформации сферы деятельности. Требуется совершенствование как организационных аспектов, так и применяемых на сегодняшний день цифровых технологий и инструментов. К оперативным направлениям следует отнести корректировку системы КИС АР, а также внедрение в систему взаимодействия адвокатов с доверителями системы электронного документооборота.

Уровень цифровизации адвокатской деятельности оказывает существенное влияние на эффективность управления маркетингом в адвокатской деятельности. Проведем подробный анализ данного направления в следующем параграфе.

2.3. Оценка эффективности управления маркетингом в адвокатской деятельности

Развитие системы управления маркетингом в адвокатской деятельности должно строиться с учетом целевых аспектов, отражающих эффективность ее формирования и использования. Современные акторы в качестве основных критериев такой оценки, как правило, выбирают приток клиентов и затраты на реализацию комплекса маркетинга. Такой подход отражает текущие характеристики системы, а не эффективность управления маркетингом в контексте комплексного проявления и последствий, планируемых на уровне целеполагания. В связи с этим формирование односложной оценки не способствует определению детерминантных аспектов и перспектив развития комплекса маркетинга, а также деятельности субъектов адвокатской деятельности.

Учитывая рассмотренные особенности, в состав базовых направлений анализа эффективности управления маркетингом следует включить:

- оценку широты использования и структуры элементов комплекса маркетинга;

- анализ по структуре целей;
- соблюдение интересов стейкхолдеров;
- влияние направлений совершенствования комплекса маркетинга на развитие сферы деятельности, ее качества, инновационного развития.

Выделенные направления оценки формируют общую структуру анализа эффективности управления маркетингом в адвокатской деятельности. Формируемая дифференцированная оценка способствует более детальному определению влияния комплекса маркетинга на адвокатскую деятельность. Характеристика выделенных базовых направлений анализа представлена в табл. 2.16.

Таблица 2.16. Характеристика базовых направлений анализа эффективности управления маркетингом в адвокатской деятельности
(авторская разработка)

<i>Направление</i>	<i>Особенности применения в адвокатской деятельности</i>	<i>Состав критериев и показателей</i>
1. Комплекс маркетинга	Комплекс маркетинга в адвокатской деятельности соответствует структуре микс-элементов сферы услуг. Актуальными направлениями являются каналы коммуникации, цифровизация	Широта спектра используемых элементов Актуальность их применения в рамках адвокатской деятельности Уровень инновационного развития элементов комплекса маркетинга
2. Структура целей	Целевой аспект определяется с учетом этических ограничений и специфики адвокатской деятельности. Так, финансовые результаты могут быть в составе целей, при этом не являются приоритетным направлением, поскольку адвокатская деятельность не является предпринимательской	Количество доверителей, в том числе по видам юридической помощи Выход на новые рынки (через оказание юридической помощи в дистанционном формате) Финансовые результаты, в том числе затратоемкость привлечения одного доверителя, а также снижение себестоимости оказания юридической помощи

Окончание табл. 2.16

<i>Направление</i>	<i>Особенности применения в адвокатской деятельности</i>	<i>Состав критериев и показателей</i>
3. Интересы стейкхолдеров	В состав основных стейкхолдеров в адвокатской деятельности входят: адвокаты; доверители; адвокатские палаты; общество; государство	Уровень соблюдения интересов стейкхолдеров
4. Совершенствование сферы деятельности	Развитие комплекса маркетинга оказывает влияние на эффективность адвокатской деятельности и способствует развитию сферы деятельности в целом. В частности, внедрение инновационных, цифровых технологий способствует развитию сферы деятельности	Увеличение спектра оказываемой юридической помощи Снижение себестоимости оказания юридической помощи Увеличение скорости оказания юридической помощи Повышение качества оказываемой юридической помощи Доля юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых технологий

Согласно табл. 2.16, каждому направлению анализа эффективности управления маркетингом в адвокатской деятельности соответствует состав критериев и показателей. Оценку маркетинг-микса следует проводить посредством определения и анализа широты спектра используемых элементов, актуальности их применения в рамках адвокатской деятельности, уровня инновационного развития элементов. Комплекс маркетинга в адвокатской деятельности соответствует структуре микс-компонентов сферы услуг, актуальными на сегодняшний день направлениями при этом являются каналы коммуникации, цифровизация.

Целевой аспект управления маркетингом в адвокатской деятельности определяется с учетом этических ограничений и специфики деятельности. В состав основных направлений и критериев оценки по данному направлению могут входить количество доверителей, выход на новые рынки, финансовые результаты и др. Увеличение

выручки и чистого дохода может быть в составе целей, но не выступать приоритетным направлением, ввиду того что адвокатская деятельность не является предпринимательской. Они могут косвенным образом отражаться в составе таких целей, как увеличение количества доверителей, снижение затратно-емкости привлечения доверителя, а также себестоимости оказания юридической помощи.

Стейкхолдеры значительно влияют на деятельность хозяйствующих субъектов, определяя направления и целевые аспекты в системе деятельности акторов рынка. В состав основных стейкхолдеров в адвокатской деятельности входят адвокаты, доверители, адвокатские палаты, общество, государство. Содержание их базовых интересов в контексте формирования комплекса маркетинга представлено в табл. 2.17.

Таблица 2.17. Интересы стейкхолдеров в рамках совершенствования системы управления маркетингом в адвокатской деятельности и состав показателей, отражающих уровень их соблюдения

<i>Группа стейкхолдеров</i>	<i>Интересы</i>	<i>Показатели, отражающие уровень соблюдения интересов стейкхолдеров</i>
Адвокаты	Увеличение количества доверителей Увеличение стоимости юридической помощи и доходов Выход на новые рынки Интересы соответствуют рассмотренным целевым аспектам и показателям	Количество доверителей, в том числе по видам юридической помощи Выход на новые рынки (через оказание юридической помощи в дистанционном формате) Финансовые результаты
Доверители	Повышение доступности помощи адвокатов (снижение стоимости) Повышение качества юридической помощи Повышение удобства их получения	Средняя величина гонорара за юридическую помощь Доля юридической помощи, оказываемой дистанционно Комплексность обслуживания (единовременное оказание двух и более видов юридической помощи) Доля юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых технологий

Окончание табл. 2.17

<i>Группа стейкхолдеров</i>	<i>Интересы</i>	<i>Показатели, отражающие уровень соблюдения интересов стейкхолдеров</i>
Федеральная палата адвокатов, адвокатские палаты	Соблюдение этических норм Повышение качества юридической помощи адвокатов Развитие адвокатской деятельности	Количество и доля адвокатов, соблюдающих положения КПЭА (ст. 17) Доля юридической помощи, оказываемой профессиональными акторами рынка (адвокатами, имеющими статус) Доля юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых технологий
Общество	Повышение качества и доступности юридической помощи адвокатов	Динамика средней стоимости одного вида юридической помощи на рынке Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов
Государство	Повышение доли профессиональных акторов на рынке юридической помощи Повышение качества и доступности юридической помощи адвокатов	Доля юридической помощи, оказываемой профессиональными акторами рынка (адвокатами, имеющими статус)

Согласно табл. 2.17, интересы адвокатов как стейкхолдеров отражаются в целевых направлениях разработки и совершенствования комплекса маркетинга. Адвокатские палаты заинтересованы в соблюдении этических норм, а также повышении качества юридической помощи профессиональных акторов, развитии адвокатской деятельности. Требования доверителей заключаются в повышении доступности и качества юридической помощи адвокатов, а также удобства их получения. Аналогичные интересы имеются у двух оставшихся групп стейкхолдеров, относящихся к макроуровню. Отличием являются масштабность и значимость профессиональных акторов на рынке юридической помощи. В составе индикаторов соблюдения интересов стейкхолдеров существенное значение имеет показатель доли юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых тех-

нологий, который демонстрирует не только совершенствование микс-элементов, но и адвокатской деятельности в целом.

В табл. 2.18 представлен анализ использования комплекса маркетинга российскими субъектами адвокатской деятельности. Источником информации стали результаты проведенного опроса 100 респондентов — активно практикующих адвокатов. Форма анкеты представлена в приложении 1.

Таблица 2.18. Анализ использования комплекса маркетинга российскими субъектами адвокатской деятельности

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Применяются в России (на основе опроса 100 адвокатов), количество акторов</i>	<i>Актуальность применения в рамках адвокатской деятельности («+» — актуально, «-» — не актуально)</i>
Продукт		+
Цена		-
Место		-
Продвижение	14	+
Люди	100	+
Процедуры		-
Физический атрибут		-
Связи с общественностью	8	+
Личные продажи		+
Персонал		+
Помещение		-
Прибыль		-
Потребности и пожелания доверителя		+
Затраты для доверителя		-
Коммуникация	100	+
Удобство		+
Этика	100	+
Эстетика		-
Эмоции		+
Преданность	7	+
Персонализация	15	+
Конфиденциальность	100	+
Обслуживание клиентов		-
Сообщество	100	+
Сайт	100	+

Окончание табл. 2.18

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Применяются в России (на основе опроса 100 адвокатов), количество акторов</i>	<i>Актуальность применения в рамках адвокатской деятельности («+» — актуально, «-» — не актуально)</i>
Безопасность	100	+
Стимулирование продаж		+
Каналы коммуникации	75	+
Соотношение цены и качества		+
Цифровизация	100	+
Система отношений	18	+
Лояльность к потребителю	15	+
Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам		+
ИТОГО	15 элементов	24 элемента

Согласно табл. 2.18, российскими адвокатами активно используются такие элементы маркетинг-микса, как люди, коммуникация, этика, конфиденциальность, сообщество, сайт, безопасность, цифровизация. Согласно представленному перечню, можно сделать вывод о примитивном формировании маркетинговых основ в адвокатуре, несмотря на наличие возможностей и направлений, которые могли бы способствовать продвижению юридической помощи респондентов, соблюдая этические нормы и регламентированные требования к размещению информации и инструментам продвижения в сфере адвокатской деятельности. Не в полной мере применяются элементы: продвижение, связь с общественностью, преданность, персонализация, каналы коммуникации, система отношений, лояльность к потребителю. В состав элементов, которые не применяются российскими профессиональными акторами, но которые могут быть использованы в рамках адвокатской деятельности, входят: продукт, личные продажи, персонал, потребности и пожелания доверителя, удобство, эстетика, эмоции, стимулирование продаж, обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам. Детерминантную основу такого поло-

жения, как выявлено ранее, определяют влияние этических норм и недостаточная клиент-ориентированность субъектов адвокатской деятельности.

Структуру выделенных групп элементов комплекса маркетинга в контексте их использования в адвокатской деятельности в России можно представить в виде следующей формулы:

$$KM = KM_1 + KM_2 + KM_3,$$

где KM — общий состав элементов комплекса маркетинга;

KM_1 — состав элементов комплекса маркетинга, активно используемых в российской адвокатской деятельности;

KM_2 — состав элементов, используемых недостаточно полно и эффективно;

KM_3 — состав элементов, которые практически не применяются, при этом их использование возможно в рамках осуществляемой деятельности.

Структура распределения элементов комплекса маркетинга в адвокатуре в России по представленным группам представлена на рис. 2.16.

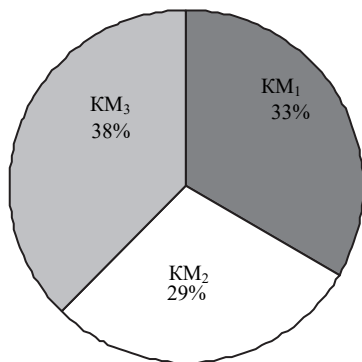


Рис. 2.16. Структура распределения элементов комплекса маркетинга, применяемого в российской адвокатуре, %
(авторская разработка)

Согласно рис. 2.16, российская адвокатская деятельность в полной мере использует только треть доступных элементов комплекса маркетинга, что говорит о наличии возможности развития данной сферы даже при сохранении текущих ограничений, связан-

ных с продвижением юридической помощи. В частности, особое внимание следует уделить таким направлениям, как каналы коммуникации, цифровизация, развитие системы отношений. Важным условием построения эффективной структуры маркетинг-микса является четкое определение целевых аспектов и правильный подбор инструментов, которые будут способствовать их достижению. В рамках проведенного опросного исследования установлены целевые аспекты управление маркетингом субъектами адвокатской деятельности в России. Результаты представлены в табл. 2.19.

Таблица 2.19. Структура целей управление маркетингом субъектами адвокатской деятельности в России

Наименование цели	Количество акторов, имеющих такую цель (возможно наличие нескольких целей у одного респондента)	Результаты (количество и доля респондентов, которые смогли полностью либо частично достичь цель на момент проведения опроса)	
		Количество респондентов	Доля
Увеличение количества доверителей	85	12	14
Выход на новые рынки (через оказание юридической помощи в дистанционном формате)	11	7	27
Увеличение тарифа (гонорара)	16	3	19
Увеличение финансовых результатов	70	28	40
Иные цели	9	2	22
ИТОГО средний процент достижения респондентами целей управления маркетингом, %	$((12 + 7 + 3 + 28 + 2) / (85 + 11 + 16 + 70 + 9)) \cdot 100\% = 27\%$		

Согласно табл. 2.19, современные адвокаты рассматривают комплекс маркетинга как средство достижения стандартных локальных целей, аналогичных любой коммерческой структуре, занимающейся предпринимательской деятельностью. Каждая из

представленных целей достигнута лишь на 14—40%, средний интегрированный показатель составил 27%, что говорит о начале реализации маркетинговой стратегии, а также о ее низкой эффективности. Выбирая инструменты продвижения, схожие с составом комплекса других акторов рынка, не имеющих статуса адвоката, профессиональные субъекты адвокатской деятельности существенно уступают им, поскольку вынуждены действовать в рамках установленных регламентированных ограничений. Повысить эффективность маркетинга респонденты смогут, изменив принципы формирования целевого аспекта, а также расширив спектр применяемых инструментов. При этом первичным этапом должна стать корректировка отношения к доверителям, и в данном случае коммерческий контекст является наиболее актуальным, поскольку позволит повысить клиент-ориентированность и взгляд адвокатов на маркетинг, что в первую очередь соответствует интересам потенциальных доверителей, нуждающихся в наличии возможности осуществления выбора наиболее качественной юридической помощи, которую могут предложить профессиональные акторы рынка. Социальные аспекты в основе формирования маркетинговой деятельности будут способствовать адвокатам в продвижении их юридической помощи. В частности, респондентам следует добавить в структуру целей создания микс-комплекса следующие направления:

- создание возможностей и условий для получения населением квалифицированной и качественной юридической помощи;
- повышение качества юридической помощи и ее доступности;
- улучшение навигации на рынке юридической помощи для потенциальных доверителей.

Достижение данных целей соответствует интересам как потенциальных доверителей, так и профессиональных адвокатов. Кроме того, в реализации данных направлений заинтересованы макростейкхолдеры — общество и государство, что определяет целесообразность централизованного участия в вопросах формирования навигационных систем на рынке юридической помощи. Анализ соблюдения интересов стейкхолдеров управления маркетингом в адвокатской деятельности с использованием состава индикаторов представлен в табл. 2.20. Диапазон сравниваемых значений составляет пять лет, что обусловлено существенным изменением рынка адвокатской юридической помощи в данный период за счет внедрения монополии и цифровизации.

Таблица 2.20. Анализ соблюдения интересов стейкхолдеров управления маркетингом в адвокатской деятельности

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
Адвокаты	Среднее количество доверителей на одного адвоката в год, чел.	85	80	94,1	Влияние адвокатской монополии и «сарафанного радио». Сокращение показателя связано не только с активным участием незарегистрированных акторов рынка, но и со стремлением адвокатов укрупнить разовый доход, выбирая более сложные проекты, например защиту в суде по уголовным делам. Данному направлению также содействует внедрение адвокатской монополии. Кроме того, сложные дела, связанные с защитой в суде, потенциальные клиенты предпочитают доверять квалифицированным адвокатам, которых рекомендуют знакомые и авторитетные лица, что демонстрирует влияние «сарафанного радио».	$\sqrt[3]{94,1 \cdot 175 \cdot 107,9} = 121,1\%$

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
	Доля юридической помощи, оказанной в дистанционном формате (по количеству), %	20	35	175,0	Сокращением показателя также является увеличение количества действующих адвокатов, имеющих статус	
	Средняя величина на гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб. ²	40 000	43 160 ³	107,9	Влияние цифровизации, использование данных инструментов как для продвижения юридической помощи, так и для ее оказания	
Доверители	Средняя величина гонорара за услуги (защита по уголовным делам), руб. ⁴	40 000	43 160 ⁵	107,9	Влияние адвокатской монополии, «сарафанного радио»	$\sqrt[5]{\frac{100}{107,9} \cdot 100 \cdot 175} \cdot x =$ $\sqrt[5]{150 \cdot 145,5 \cdot 106,5}$ $= 130,4\%$

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
	Доля юридической помощи, оказанной в дистанционном формате, %	20	35	175,0	Влияние цифровизации, использование данных инструментов как для продвижения юридической помощи, так и для ее оказания	
	Комплектность юридической помощи (единовременное оказание двух и более видов юридической помощи) (доля юридической помощи от общего количества оказанной)	10	15	150,0	Влияние цифровизации, позволяющей автоматизировать отдельные процессы и операции, в частности связанные с запросом информации и подачей документов в суд	
	Доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, %	55	80	145,5	Влияние цифровизации, использование данных инструментов как для продвижения юридической помощи, так и для ее оказания	

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, %	77	82	106,5	Влияние цифровизации, способствующей ускорению обслуживания клиентов и повышению качества юридической помощи	
Федеральная палата адвокатов, адвокатские палаты	Численность адвокатов в России, имеющих действующий статус (на конец года), чел.	73 984 ⁶	75 633 ⁷	101,1	Значительное влияние на динамику оказала адвокатская монополия	$\sqrt[3]{101,1 \cdot 102,8 \cdot 145,5} = 114,8\%$
	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической и адвокатской юридической помощи (адвокатов, имеющих статус) ⁸	10,9	11,2	102,8	Влияние адвокатской монополии Незначительность динамики связана с большим значением количества акторов на рынке, не имеющих статуса адвоката	

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
	Доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, %	55	80	145,5	Влияние цифровизации, использование данных инструментов как для продвижения юридической помощи, так и для ее оказания	
Общество	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб. ¹⁰	40 000	43 160 ⁹	107,9	Влияние адвокатской монополии, «сарафанного радио»	$\sqrt[3]{\frac{100}{107,9} \cdot 100 \cdot 105,1} \times 100\% =$
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, % ¹¹	78	82	105,1	Влияние цифровизации, способствующей ускорению обслуживания клиентов и повышению качества юридической помощи	

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Комментарий	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров
		2018 г.	2022 г.			
	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической помощи	10,9	11,2	102,8	Влияние адвокатской монополии Незначительность динамики связана с большим значением количества акторов на рынке, не имеющих статуса адвоката	
Государство	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической помощи	10,9	11,2	102,8	Влияние адвокатской монополии Незначительность динамики связана с большим значением количества акторов на рынке, не имеющих статуса адвоката	102,8

¹ Результаты опроса, проведенного в рамках исследования.

² Там же. См. также: *Средняя* стоимость услуг юристов и адвокатов [Электронный ресурс] // URL: <https://pravorub.ru/users/stat/prices/3160/> (дата обращения: 20.07.2023).

³ Скорректировано на величину инфляции (коэффициент 1,367): 59 000 / 1,367.

⁴ Результаты опроса, проведенного в рамках исследования. См.: *Средняя* стоимость услуг юристов и адвокатов [Электронный ресурс].

⁵ Скорректировано на величину инфляции (коэффициент 1,367): 59 000 / 1,367.

⁶ См.: *Сведения* о составе адвокатского сообщества в Российской Федерации за 2019 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации. URL: <https://fparf.ru/practical-information/statistics/svedeniya-o-sostave-advokatskogo-soobshchestva-v-rossiyskoy-federatsii-za-2019-god/> (дата обращения: 20.07.2023).

⁷ См.: *Сведения* о составе адвокатского сообщества в Российской Федерации за 2023 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации. URL: <https://fparf.ru/practical-information/statistics/svedeniya-o-sostave-advokatskogo-soobshchestva-v-rossiyskoy-federatsii-za-2023-god/> (дата обращения: 20.07.2023).

⁸ См.: *В России* 1,5 млн юристов, но половина из них не работает по специальности [Электронный ресурс] // URL: <https://yakapitalist.ru/finansy/skolko-yuristov-v-rossii/> (дата обращения: 20.07.2023).

⁹ Там же. См. также: *Средняя* стоимость услуг юристов и адвокатов [Электронный ресурс].

¹⁰ Скорректировано на величину инфляции (коэффициент 1,367): 59 000 / 1,367.

¹¹ См.: *Средняя* стоимость услуг юристов и адвокатов [Электронный ресурс].

Разработанный и представленный в табл. 2.20 индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров определяется как среднее геометрическое темпа роста показателей, отражающих интерес данных лиц. Показатели, прирост которых не соответствует интересам группе стейкхолдеров, используется в расчете интегрального показателя в обратном значении, используя следующую формулу:

$$Тк = \frac{100\%}{Тр} (\times 100\%),$$

где Тк — скорректированное значение показателя, используемое в расчете интегрированного показателя, %;

Тр — темп роста показателя, %.

Общий индикатор показывает, что в наибольшей степени удовлетворяются интересы доверителей и адвокатов как стейкхолдеров развития микс-комплекса, в меньшей степени — государства и общества. Детерминант дифференциации заключается в малой доле адвокатов с действующим статусом на рынке юридической и адвокатской юридической помощи. В период 2018—2022 гг. показатель увеличился, но не значительно. Ожидается, что в результате введения тотальной адвокатской монополии на защиту в суде доля адвокатов с действующим статусом значительно возрастет (рис. 2.17).

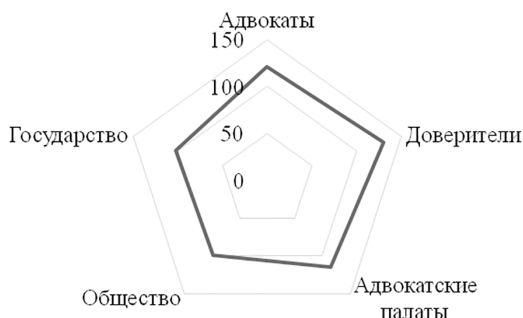


Рис. 2.17. Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров

В контексте управления маркетингом представленные показатели следует рассматривать как индикатор эффективности в рам-

ках многофакторного воздействия на возможности изменения структуры и динамики рынка в условиях дифференцированного состава акторов. Индикаторы в табл. 2.20 демонстрируют влияние следующих направлений детерминантного аспекта:

- развитие комплекса маркетинга адвокатами, имеющими действующий статус;
- активное продвижение юридической помощи на рынке акторами, не имеющими данного статуса;
- введение адвокатской монополии.

Механизм воздействия данных факторов на значение показателей, отражающих уровень соблюдения интересов стейкхолдеров управления маркетингом в адвокатской деятельности, представлен в табл. 2.21.

Таблица 2.21. Механизм влияния детерминант на уровень соблюдения интересов стейкхолдеров управления маркетингом в адвокатской деятельности

<i>Детерминантная структура</i>	<i>Показатели</i>	<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Механизм влияния</i>
1. Развитие комплекса маркетинга адвокатами, имеющими действующий статус	Среднее количество доверителей на одного адвоката в год, чел.	Адвокаты	Повышение качества обслуживания, «сарафанное радио», комплексное воздействие маркетинг-микса
	Доля юридической помощи, оказанной в дистанционном формате (по количеству), %	Адвокаты Доверители	Развитие цифровизации
	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб.	Адвокаты Доверители Общество	Повышение качества обслуживания, «сарафанное радио», комплексное воздействие маркетинг-микса

Продолжение табл. 2.21

<i>Детерминантная структура</i>	<i>Показатели</i>	<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Механизм влияния</i>
	Комплексность обслуживания (единовременное оказание двух и более видов юридической помощи) (доля юридической помощи от общего количества оказанной)	Доверители	Комплексное воздействие маркетинг-микса
	Доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, %	Доверители Адвокатские палаты	Развитие цифровизации
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, %	Доверители Общество	Повышение качества обслуживания, комплексное воздействие маркетинг-микса
2. Активное продвижение юридической помощи на рынке акторами, не имеющими статуса адвоката	Среднее количество доверителей на одного адвоката в год, чел.	Адвокаты	Влияние конкуренции на стремление профессиональных акторов рынка совершенствовать инструменты маркетинга Повышение клиентоориентированности
	Комплексность обслуживания (единовременное оказание двух и более видов юридической помощи) (доля услуг от общего количества оказанных)	Доверители	

Окончание табл. 2.21

<i>Детерминантная структура</i>	<i>Показатели</i>	<i>Стейкхолдеры</i>	<i>Механизм влияния</i>
	Доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, %	Доверители Адвокатские палаты	
	Численность адвокатов в России, имеющих действующий статус (на конец года), чел.	Адвокатские палаты	
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, %	Доверители Общество	
3. Введение адвокатской монополии	Среднее количество доверителей на одного адвоката в год, чел.	Адвокаты	Снижение уровня конкуренции со стороны адвокатов, не имеющих статуса Повышение конкуренции со стороны адвокатов с действующим статусом Снижение клиентоориентированности в контексте ценовых определений
	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб.	Адвокаты Доверители Общество	
	Численность адвокатов в России, имеющих действующий статус (на конец года), чел.	Адвокатские палаты	
	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической помощи (адвокатами, имеющими статус)	Адвокатские палаты Государство	

Согласно табл. 2.21, активное продвижение юридической помощи на рынке акторами, не имеющими статуса адвоката, повышение конкуренции способствуют совершенствованию инструментов маркетинга, повышению клиент-ориентированности в адвокатской деятельности в России, обеспечивая решение задач и соблюдение интересов стейкхолдеров — адвокатов, доверителей, адвокатских палат, общества. Введение адвокатской монополии способствует продвижению адвокатов с действующим статусом на рынке без применения маркетингового инструментария за счет естественного увеличения спроса на услуги профессиональных акторов. Дальнейшее распространение монополии на другие виды юридической помощи приведет к массовому получению участниками рынка статуса адвоката, и в этом случае существенно возрастет конкуренция среди однородных субъектов и сократится дифференциация участников рынка, а также влияние дискриминационных аспектов в сфере формирования комплекса маркетинга и продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности. На сегодняшний день вопрос дискриминационного порядка может быть решен тремя способами:

1) введением тотальной адвокатской монополии, при которой лица без статуса не смогут осуществлять юридическую практику — консультирование и защиту в суде;

2) отменой этических ограничений в отношении продвижения юридической помощи адвокатов, размещения рекламы и саморекламы;

3) внедрением механизмов навигации на рынке юридической помощи (табл. 2.22).

Таблица 2.22. Направления решения вопроса дискриминационного порядка в отношении развития системы продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности (авторская разработка)

<i>Направление решения вопроса</i>	<i>Механизм реализации</i>	<i>Механизм влияния на развитие комплекса маркетинга</i>
Введение тотальной адвокатской монополии	Внесение соответствующих положений в нормативные правовые акты. На сегодняшний день регламентирующие положения внесены в УПК РФ (п. 2 ст. 49) и в Федеральный закон	Обеспечение равных возможностей у акторов по формированию комплекса маркетинга. Эффективность продвижения юридической

Окончание табл. 2.22

<i>Направление решения вопроса</i>	<i>Механизм реализации</i>	<i>Механизм влияния на развитие комплекса маркетинга</i>
	№ 63-ФЗ (п. 3 ст. 17). Для внедрения тотальной адвокатской монополии следует внести соответствующие положения в ГПК РФ, АПК РФ, КАС РФ и КоАП РФ	помощи будет определяться качеством построения коммуникаций и оказания юридической помощи
Отмена этических ограничений в отношении продвижения юридической помощи адвокатов, размещения рекламы и саморекламы	Прекращение действия положений подп. 1, 2, 4 п. 1 и п. 2 ст. 17 КПЭА	Адвокаты наравне с иными участниками рынка смогут размещать рекламу и внедрять механизмы прямого продвижения
Внедрение механизмов навигации на рынке юридической помощи	Создание единой платформы продвижения юридической помощи адвокатов, доступ на которую будут иметь только действующие адвокаты, имеющие соответствующий статус	С помощью платформы будет продвигаться адвокатская деятельность в стране, рынок обретет структуру в глазах доверителя

Согласно табл. 2.22, для реализации представленных направлений требуется разработка соответствующих механизмов нормативно-правового регулирования, а также цифровизации и иного инновационного развития. Введение тотальной адвокатской монополии позволило бы обеспечить равные возможности у акторов по формированию комплекса маркетинга. В этом случае эффективность продвижения юридической помощи определялась бы качеством построения коммуникаций и оказания юридической помощи. На сегодняшний день адвокатская монополия действует на защиту по уголовным делам, но планируется дальнейшее ужесточение законодательства и применение правил монополии в

рамках гражданских дел и оказания платной юридической помощи. Внесены регламентирующие положения в УПК РФ (п. 2 ст. 49) и в Федеральный закон № 63-ФЗ (п. 3 ст. 17). Для внедрения тотальной адвокатской монополии следует внести соответствующие коррективы в ГПК РФ, АПК РФ, КАС РФ и КоАП РФ.

При отмене этических ограничений в отношении продвижения юридической помощи адвокаты наравне с иными участниками рынка смогут размещать рекламу и внедрять механизмы прямого продвижения. Для этого необходимо внести корректировки в Кодекс профессиональной этики адвокатов: следует ввести положения, прекращающие действие подп. 1, 2, 4 п. 1 и п. 2 ст. 17.

Рассмотренные направления связаны с потребностью в изменении законодательства, ускорением реализации этапов внедрения адвокатской монополии, изменением принципов и основ адвокатской деятельности, признанием ее предпринимательской природы, что предполагает осуществление влияния на централизованную власть и законодательные аспекты, а также изменение сложившихся канонов в системе адвокатской деятельности, что на текущий момент не представляется возможным и целесообразным. Следовательно, требуется иной вариант решения проблемы влияния дискриминаций на продвижение юридической помощи в адвокатской деятельности.

Значительно снизить влияние дискриминации можно посредством внедрения механизмов навигации на рынке юридической помощи. В рамках данного исследования предлагается создание единой платформы продвижения юридической помощи адвокатов, доступ на которую будут иметь только действующие адвокаты, имеющие соответствующий статус. С помощью данной системы будет продвигаться адвокатская деятельность в стране, рынок обретет структуру в глазах доверителя.

Для подтверждения потребности во внедрении инструментов навигации на рынке юридической помощи проведен опрос доверителей адвокатов и иных акторов, не имеющих соответствующего статуса, на тему используемых принципов в контексте выбора консультанта либо защитника в суде. В опросе принимали участие по 100 респондентов обеих групп доверителей. Результаты представлены в табл. 2.23. Форма анкеты приводится в приложении 2.

Таблица 2.23. Анализ результатов опроса доверителей юристов и адвокатов на тему используемых принципов в контексте выбора консультанта либо защитника в суде

Вопрос	Варианты ответов	Количество респондентов — доверителей адвокатов	Количество респондентов — клиентов иных акторов, не имеющих статуса адвоката
1. Каким способом Вы узнали о деятельности Вашего исполнителя (юриста, адвоката)?	Реклама (в том числе интернет-реклама, реклама в СМИ и др.)	7	51
	Самореклама специалиста	2	6
	Форумы в Интернете (онлайн-консультирование)	12	8
	Опубликованная статья в журнале, газете, в интернет-ресурсах, книга	10	0
	Через личный сайт, блог юриста, адвоката	19	20
	«Сарафанное радио» (от знакомых)	45	8
	Иным способом	5	7
	1. Всегда	11	52
	2. Часто	48	29
	3. Иногда	41	19
1. Да	87	15	
2. Нет	9	58	
3. Знаете ли Вы, что такое статус адвоката?	3. Что-то слышал(а), но точно не знаю, что это	4	27

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Количество респондентов — доверителей адвокатов</i>	<i>Количество респондентов — клиентов — имеющих статус адвоката</i>
4. Знаете ли Вы, что такое адвокатская монополия?	1. Да	19	8
	2. Нет	64	71
	3. Что-то слышал(а), но точно не знаю, что это	17	21
5. Важно ли для Вас, чтобы Вашим консультантом либо защитником в суде был адвокат, имеющий соответствующий статус?	1. Да	19	0
	2. Нет	55	89
	3. Не имею точного ответа	26	11
6. Довольны ли Вы результатами оказанной исполнителем (юристом, адвокатом) юридической помощи?	1. Да	87	71
	2. Нет	5	11
	3. В целом да, но услуга оказана неидеально, в процессе оказания возникли некоторые проблемы	8	18
7. В следующий раз при возникновении необходимости к какому исполнителю Вы обратитесь?	1. К адвокату, имеющему данный статус, зарегистрированному в реестре адвокатов	87	25
	2. К исполнителю, у которого будет наименьший гонорар	3	14
	3. Обращусь повторно к исполнителю, который уже оказывал юридической помощи, услуги по защите в суде	80	48

Согласно табл. 2.23, основными действующими способами продвижения юридической помощи адвокатов являются «сарафанное радио», личные сайты и форумы в Интернете. Юристов, не имеющих статуса адвоката, доверители находят преимущественно через рекламу, а также сайты и блоги. Клиенты, обращающиеся к специалистам, не зарегистрированным в реестре адвокатов, как правило, не знают структуры рынка, сущности, содержания и значения статуса адвоката и адвокатской монополии, не считая их важными и решающими в контексте получения требуемого результата. Логичным итогом такого отношения к выбору консультанта либо защитника являются недостаточно полное решение поставленных задач и низкое качество оказанной юридической помощи. Согласно результатам опроса, 80% респондентов — доверителей зарегистрированных адвокатов обратятся к ним повторно; в отношении юристов, не имеющих соответствующего статуса, данный показатель составляет 48%, что говорит о низком качестве юридической помощи данной категории акторов.

Таким образом, проведенный опрос показал, что значительная часть потенциальных доверителей не знает рынка юридической помощи и вынуждена ориентироваться по рекламными сообщениям, размещаемым в интернет-ресурсах и СМИ. Доступ к такому варианту продвижения, за исключением адвокатов, нарушающих нормы КПЭА, имеют только юристы и иные акторы, не имеющие подтвержденного статуса, что априори не соответствует интересам доверителей, которые вынуждены ввиду незнания рынка и отсутствия на нем навигации соглашаться на меньшее качество юридической помощи, чем они могли бы получить, обратившись к зарегистрированным адвокатам, имеющим опыт, квалификацию, заслуги. Реализация механизмов навигационного характера будет способствовать увеличению доли профессиональных акторов на рынке. Рост количества зарегистрированных адвокатов повысит конкуренцию среди них и, как следствие, образует потребность в изменении структуры маркетинг-микса. На первый план выйдут повышение качества юридической помощи, их цифровое и инновационное развитие, которые позволят акторам выделиться на фоне других многочисленных участников рынка (рис. 2.18).

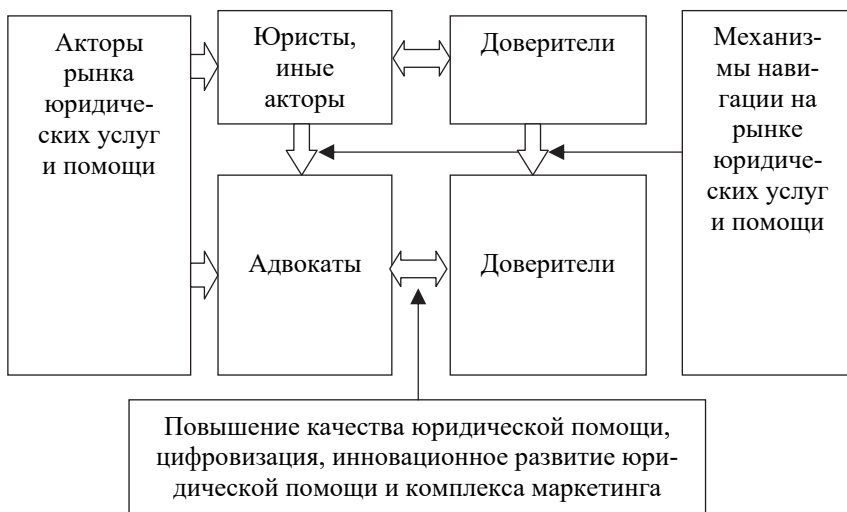


Рис. 2.18. Механизм влияния навигации на рынке на развитие качества юридической помощи и комплекса маркетинга в адвокатской деятельности (авторская разработка)

Согласно рис. 2.18, механизмы навигации будут способствовать сокращению клиентов у незарегистрированных акторов рынка и увеличению количества доверителей, выбирающих профессиональных адвокатов. Отток клиентов у свободных от этических норм и принципов субъектов будет мотивировать их к получению соответствующего статуса и формировать комплекс маркетинга по действующим для адвокатов правилам. Увеличение количества профессиональных акторов создаст конкуренцию между ними и будет способствовать дальнейшему развитию комплекса маркетинга, что, в свою очередь, окажет влияние на эффективность адвокатской деятельности и будет способствовать ее прогрессу, в первую очередь через механизмы цифровой трансформации и совершенствования. Тем самым внедрение навигационных инструментов на рынке позволит сосредоточиться на инновационном развитии комплекса маркетинга и услуг, осуществляемых в рамках адвокатской деятельности. Направлениями — индикаторами такого развития станут:

- увеличение спектра оказываемой юридической помощи;

- снижение себестоимости оказания юридической помощи;
- увеличение скорости оказания юридической помощи;
- повышение качества оказываемой юридической помощи;
- увеличение доли юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых технологий.

Анализ актуальных тенденций по данным направлениям представлен в приложении 8. Согласно указанным данным, инновационные аспекты в сфере продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности после внедрения навигационных механизмов будут действовать через совершенствование коммуникаций и юридической помощи. Первичной стимулирующей основой для таких преобразований станет развитие конкуренции среди профессиональных акторов рынка, численность которых увеличится в результате образования оттока доверителей у юристов, не имеющих статуса профессионального субъекта сферы деятельности. Вторичными механизмами продвижения станут качество юридической помощи, их удобство, сложившаяся система отношений, а также «сарафанное радио» (рис. 2.19).

Следовательно, навигационный механизм будет способствовать увеличению количества клиентов у адвокатов, имеющих статус, что, в свою очередь, будет стимулировать юристов проходить процедуру регистрации и становиться частью профессионального сектора на рынке юридической помощи. Рост предложения будет способствовать развитию конкуренции и, как следствие, совершенствованию комплекса маркетинга. Ввиду ограниченной возможности реализации прямого продвижения акторы рынка будут вынуждены сосредоточиться на развитии коммуникаций и юридической помощи, в том числе внедрении инновационных технологий и механизмов. Совершенствование юридической помощи и построение маркетинга отношений будут способствовать развитию адвокатской деятельности субъектов через «сарафанное радио». Дальнейшее увеличение количества доверителей в профессиональном секторе рынка будет также способствовать увеличению количества и доли акторов, имеющих статус адвоката, улучшая тем самым структуру рынка и устраняя дифференциацию и дискриминационные аспекты.

Таким образом, формируемые на сегодняшний день принципы управления маркетингом в адвокатской деятельности не способствуют полному достижению целей профессиональных акторов, реа-

лизирующих механизмы и элементы маркетинга в рамках осуществляемой деятельности. Для совершенствования системы продвижения юридической помощи адвокатам необходимо изменить принципы определения целевого аспекта, сосредоточившись на интересах и потребностях доверителей. Драйверами развития клиент-ориентированного подхода в формировании комплекса маркетинга в адвокатской деятельности станут внедрение навигационного механизма, а также инновационное развитие комплекса маркетинга и юридической помощи как составного элемента маркетинг-микса.



Рис. 2.19. Механизм влияния навигации, инновационного развития комплекса маркетинга на совершенствование сферы адвокатской деятельности (авторская разработка)

Резюмируя сказанное выше, сформулируем следующие *основные выводы* по итогам рассмотрения второй главы монографии:

- традиционная для большинства стран конкуренция в адвокатской деятельности как фактор развития комплекса маркетинга действует недостаточно эффективно в условиях российских реалий, что связано преимущественно с влиянием основного концепта как базовой основы формирования рассматриваемой сферы деятельности;
- действующие акторы адвокатской деятельности в России выбирают традиционные методы цифровизации деятельности и информационно-телекоммуникационные технологии, игнорируя важные достижения научного прогресса. Возможности эффективного использования цифровых технологий определяются уровнем цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности. Отсутствие организационных инициатив на уровне микроокружения, а также пассивная позиция профессиональных акторов в данном вопросе не способствуют полноценной цифровой трансформации сферы деятельности;
- создаваемые сегодня принципы управления маркетингом в адвокатской деятельности не способствуют достижению первоначальных целей профессиональных акторов, реализующих механизмы и элементы маркетинга в рамках осуществляемой деятельности. Для совершенствования системы продвижения юридической помощи адвокатам необходимо формирование клиент-ориентированного подхода, драйверами для развития которого могут стать внедрение навигационного механизма, а также инновационное развитие комплекса маркетинга.

К аспектам научной новизны, полученным по итогам рассмотрения второй главы исследования, следует отнести следующее:

- определена структура инициации внедрения адвокатской монополии в России;
- разработана методика определения силы влияния адвокатской монополии на уровень удовлетворения требований стейкхолдеров;
- определен характер влияния адвокатской монополии и «гонимости успеха» на формирование комплекса маркетинга для акторов рынка;

- уточнен состав информации об адвокате и его образовании, разрешенной для публичного размещения;
- разработана модель баланса интересов адвокатов, доверителей (общества, государства) и этических норм в контексте управления продвижением юридической помощи адвокатов;
- определены факторы развития системы маркетинг-микса субъектов адвокатской деятельности;
- разработаны приоритетные направления цифровизации бизнес-процессов в адвокатской деятельности;
- разработаны направления совершенствования системы КИС АР в контексте ее влияния на управление маркетингом в адвокатуре;
- выделены уровни цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности, определены ее критерии;
- разработан механизм построения электронного документо-оборота между адвокатами и доверителями, определено его влияние на развитие комплекса маркетинга в адвокатской деятельности;
- разработан показатель «индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров развития маркетинг-микса в адвокатской деятельности»;
- определены направления решения вопроса дискриминационного порядка в отношении развития системы продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности;
- определен механизм влияния навигации, инновационного развития комплекса маркетинга на совершенствование сферы адвокатской деятельности.

РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Сущность, тенденции и детерминанты инноваций в маркетинге в современных условиях

Инновационный аспект играет важную роль в системе развития любой сферы деятельности и обеспечивает градационное либо скачкообразное преобразование направлений, отражающих стратегические планы и решения, в том числе в рамках осуществления маркетинговой деятельности, формирования микс-комплекса. Инновация является продуктом научно-практической и технологической деятельности и образуется на основе знаний и новых идей, которые в контексте продвижения квалифицированной юридической помощи проявляются в виде трансформации комплекса маркетинга посредством:

- внедрения инновационного вида юридической помощи¹;
- создания инновационного способа ее оказания;
- приобретения нового вида источников ресурсов, технологии, которые способствуют ускорению оказания юридической помощи за счет внедрения средств автоматизации, искусственного интеллекта, сокращению ресурсоемкости.

В соответствии с этим инновации в маркетинге в адвокатской деятельности следует рассматривать как внедрение новых механизмов, продуктов и принципов, влияющих на изменение качества и содержание юридической помощи, коммуникаций и методов, способов продвижения юридической помощи, определяющих изменение состава, структуры и эффективности микс-комплекса на основе

¹ См.: *Лихобабин В.К., Карыгина Е.М.* Инновации в области маркетинга и перспективы их развития // *Экономическая наука и практика: Материалы III Международ. науч. конф.* (г. Чита, апрель 2014 г.). Т. 0. Чита: Молодой ученый, 2014. С. 91—95.

полной либо частичной их трансформации в результате действия внедренных механизмов. Таким образом, инновация в адвокатской деятельности имеет следующие *основные направления действия*:

- инновационное развитие юридической помощи: предложение нового вида юридической помощи, способа их оказания, изменение характеристик, параметров оказываемой юридической помощи;
- инновационное развитие коммуникаций: средств коммуникаций, способа взаимодействия;
- инновационное развитие продвижения (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основные направления инновационного развития управления маркетингом в адвокатской деятельности

Согласно рис. 3.1, инновационные направления в управлении маркетингом в адвокатской деятельности могут включать содер-

жательный, организационный и интеграционный аспекты совершенствования микс-комплекса. В обобщенном рассмотрении такое развитие включает совершенствование услуг, коммуникаций, продвижения. В значительной степени конкуренция стимулирует инновационную динамику и активизирует инициативность профессиональных акторов рынка к развитию комплекса маркетинга. Важными детерминантами также являются влияние централизованных структур и наличие актуальных технических и иных разработок, имеющих признаки инновационного продукта. Для определения актуальных направлений маркетинговых новшеств в адвокатской деятельности проанализируем имеющиеся на сегодняшний день возможности внедрения инноваций по рассмотренной структуре преобразований (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Анализ актуальности направлений инновационного развития управления маркетингом в адвокатской деятельности

<i>Направление</i>	<i>Состав возможных преобразований</i>	<i>Наличие актуальных инновационных направлений</i>	<i>Условия создания инноваций по представленному направлению</i>
1. Юридическая помощь	Новый вид юридической помощи	Адвокатура характеризуется традиционным составом юридической помощи, инновационные аспекты могут быть связаны, например, с развитием экспресс-консультирования на основе технологий искусственного интеллекта	Требуется создание таких технологий и обеспечение условий для их массового внедрения в адвокатской деятельности посредством внедрения в действующие программы и системы
	Новый способ оказания юридической помощи	Новый способ оказания юридической помощи также может быть связан с использованием технологий искусственного интеллекта, в том числе в рамках подготовки к защите в суде, а также в процессе осуществления защиты (анализ фактов, формулирование доводов системой, выстраивание линий защиты)	Требуется создание таких технологий и обеспечение условий для их массового внедрения в адвокатской деятельности посредством внедрения в действующие программы и системы

Продолжение табл. 3.1

<i>Направление</i>	<i>Состав возможных преобразований</i>	<i>Наличие актуальных инновационных направлений</i>	<i>Условия создания инноваций по представленному направлению</i>
	Изменение характеристик, содержания юридической помощи	Инновационными направлениями в данном случае являются создание системы дистанционного обслуживания с применением электронного документооборота и электронно-цифровой подписи, а также блокчейн-технологий, которые будут способствовать повышению качества оказания юридической помощи адвокатами	На сегодняшний день данные технологии разработаны. Требуется решение нормативно-правовых и организационных вопросов, которые позволят внедрить данные технологии в практику реальной деятельности адвокатов
2. Коммуникация	Инновационный канал коммуникаций	Создание новых способов коммуникаций через цифровые каналы, например, с применением системы биометрической регистрации данных, а также интеграционный, позволяющий без отдельной регистрации в системе (портале) через другие мессенджеры и системы взаимодействовать с доверителями. Создание единого портала адвокатов, через который профессиональные адвокаты смогут общаться с потенциальными и действующими доверителями	На сегодняшний день такие технологии не применяются, поскольку отсутствует потребность в связи с неготовностью иных систем и каналов представлять данные и выполнять действия от имени доверителя по биорегистрации. В дальнейшем при решении интеграционного вопроса и внедрении технологий в массовый рынок такая опция может стать возможной.
	Инновационное развитие средств коммуникаций	В данном случае канал коммуникации может иметь отдельные опции инновационного канала.	Создание единого портала адвокатов требует

Окончание табл. 3.1

<i>Направление</i>	<i>Состав возможных преобразований</i>	<i>Наличие актуальных инновационных направлений</i>	<i>Условия создания инноваций по представленному направлению</i>
	Инновационное развитие способа взаимодействия	Внедрение элементов искусственного интеллекта	централизованного подхода, определения в качества организатора Федеральной палаты адвокатов
3. Продвижение	Инновационный способ продвижения	Создание единого портала адвокатов, который позволит продвигать юридическую помощь профессиональных адвокатов	Создание единого портала адвокатов требует централизованного подхода, определения в качества организатора Федеральной палаты адвокатов
	Инновационное развитие используемых способов продвижения	На сегодняшний день каналы продвижения ограничены. При этом внедрение единого портала адвокатов, а также инновационное развитие юридической помощи будут способствовать продвижению деятельности профессиональных акторов	
	Инновационный способ использования метода продвижения		

Согласно табл. 3.1, актуальными на сегодняшний день направлениями в сфере инновационного развития управления маркетингом в адвокатской деятельности являются:

- применение блокчейн-технологий;
- использование технологий искусственного интеллекта;
- внедрение системного механизма, способствующего действию в трех направлениях преобразования микс-комплекса — повышение качества услуг, развитие коммуникаций, а также способов продвижения юридической помощи. Таким механизмом может стать создание единого портала адвокатов, который позволит продвигать юридическую помощь профессиональных адвокатов, осуществлять коммуникации с доверителями, повышать качество юридической помощи.

В контексте инновационного развития работа системного механизма также может строиться с применением блокчейн-технологий и элементов искусственного интеллекта, следовательно, данные направления требуют отдельного, наиболее детального рассмотрения (рис. 3.2).



Рис. 3.2. **АКТУАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
(авторская разработка)

Блокчейн представляет собой технологию, которая позволяет сохранять, а также передавать данные с использованием последовательно связанных блоков, в рамках которых происходит подтверждение транзакций участниками и их регистрация. Надежность децентрализованной системы с использованием блокчейн-технологий обеспечивают последовательность транзакций и блоков, подтверждением которых являются хеш-функция, а также их регистрация у всех участников, которые сотрудничают для обработки и подтверждения операций¹. В рамках адвокатской деятельности механизм применения блокчейн-технологий может существенно отличаться от традиционных направлений использования, например в криптовалютных системах. Идея внедрения такого механизма в юридическую практику активно обсуждается, при этом игнорируются варианты его использования при построении взаимодействия с доверителями. Обсуждаемые на сегодняшний день направления относятся

¹ См.: Балдов Д.В., Петрова С.Ю., Лебедев А.А. Использование технологии блокчейн для защиты данных // International Journal of Open Information Technologies. 2021. № 9. Р. 27—34.

к построению механизмов децентрализованной регистрации прав, сделок и юридических фактов, а также реализации смарт-контрактов с использованием блокчейн-технологий. Некоторые практики и эксперты считают, что такие инновации использовать нецелесообразно в связи со сложностью их реализации и взаимодействия правовой реальности с технологией¹. Анализ обсуждаемых направлений использования блокчейн-технологий в адвокатской деятельности представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Обзор обсуждений вопроса использования блокчейн-технологий в адвокатской деятельности

<i>Авторы</i>	<i>Мнения</i>	<i>Комментарий</i>
В.В. Архипов (ученый и практик) ²	Блокчейн-технология может быть успешно применена в рамках регистрации прав, сделок, юридических фактов ³	Данная схема применения технологии предполагает создание соответствующих цифровых систем. В контексте продвижения юридической помощи адвокатов данное направление не отражает четкого концепта формирования конкурентных преимуществ
И. Бабин (практик) ⁴	«Умный контракт», используемый в рамках применения блокчейн-технологий, сложно использовать в юридической практике по причине потребности учета множества нюансов и деталей ⁵	Детальная проработка системы позволит реализовать данную опцию, обеспечив возможность автоматизировать отдельные операции, повысить качество и эффективность деятельности

¹ См.: Михайлов С.В., Пономарева Н.В., Прудникова Л.Б. Блокчейн в современном правоприменении // *Философия права*. 2019. № 1 (88). С. 60—64.

² Старший советник Санкт-Петербургского офиса компании Denuo, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

³ См.: *Блокчейн для юристов со всех точек зрения* [Электронный ресурс] // URL: <https://cryptoperson.ru/blockchain/blokchejn-dlja-juristov?ysclid=lm0x0s9mxt801122437> (дата обращения: 15.07.2023).

⁴ Юрист адвокатского бюро «S&K Вертикаль».

⁵ *Блокчейн для юристов со всех точек зрения* [Электронный ресурс].

Окончание табл. 3.2

<i>Авторы</i>	<i>Мнения</i>	<i>Комментарий</i>
А. Ермоленко (ученый и практик) ¹	Выражает скептический взгляд на вопрос внедрения блокчейн-технологий в юридическую практику и практику адвокатской деятельности, считая невозможным формирование эффективного взаимодействия правовой практики с технологией ²	Такой подход ограничивает совершенствование адвокатской практики, снижает инициативность в вопросах технического развития, внедрения инновационных технологий в практику юридической и адвокатской деятельности

Согласно рассмотренным мнениям и обсуждениям, следует сделать вывод о недостаточном понимании сущности и модификационных возможностей блокчейн-технологий. Аппроксимация отдельных аспектов приводит к недостаточному пониманию возможностей и направлений использования в адвокатской деятельности данных инноваций. В первую очередь данную технологию не рассматривают как основу взаимодействия с доверителями, при этом такой вариант ее применения может быть реализован как в децентрализованном, так и локальном формате. Базовую часть в построении такой системы должно формировать программное средство, через которое будет осуществляться взаимодействие адвокатов с доверителями и в рамках которой будет внедрена опция, имеющая характеристики блокчейн-функционала, включающего регистрацию транзакций и внедрение системы «умный контракт».

В рамках управления маркетингом в адвокатской деятельности блокчейн-технологии могут быть использованы для совершенствования юридической помощи, повышения качества ее оказания, в том числе посредством создания дополнительных

¹ Кандидат юридических наук, партнер юридической фирмы Orlova / Ermolenko.

² См.: *Блокчейн для юристов со всех точек зрения* [Электронный ресурс].

удобств и гарантий для доверителей. В соответствии с этим данные инновации могут применяться в следующих направлениях:

- регистрация документов и действий адвокатов и доверителей в рамках оказания юридической помощи;
- мониторинг контроля качества работы адвоката;
- автоматизация отдельных операций в рамках оказания юридической помощи;
- совершенствование системы начисления гонорара адвоката.

Блокчейн-технологии создают возможности для децентрализованного ведения реестра транзакций, который невозможно изменить либо подделать. Такой функционал может быть использован в смежных направлениях, таких как нотариат, регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а также непосредственно в адвокатской деятельности. В последнем случае применение блокчейн-технологий может стать конкурентным преимуществом на рынке юридической помощи.

В рамках адвокатской деятельности блокчейн-технологию можно использовать в системе построения взаимодействия с доверителем и в процессе оказания ему юридической помощи. Инновационный механизм позволит не только совершать действия в дистанционном формате, но и регистрировать их, обеспечивая мониторинг и контроль качества и эффективности выполнения адвокатами своего функционала. Рекомендуемый алгоритм применения блокчейна в адвокатской деятельности представлен на рис. 3.3.

Согласно рис. 3.3, блокчейн-технология в адвокатуре может использоваться для регистрации транзакций, выполненной работы адвокатом, начиная от заключения договора и заканчивая представлением итогового отчета и выставлением счета за оказание юридической помощи. Транзакциями в данном случае являются отправка документов, передача данных, информации, отчетов. Под каждого доверителя (доверителей в рамках одного дела) создается новый блок, доступ к которому имеют только адвокат и доверитель, которые и являются участниками, подтверждающими операции. В том случае, если появляется новый клиент, при этом блок по предыдущему клиенту не закончен, формируется новый первичный блок, автоматически регистрируемый системой (рис. 3.4).



Рис. 3.3. **Общий механизм использования блокчейн-технологии в адвокатской деятельности**
(авторская разработка)

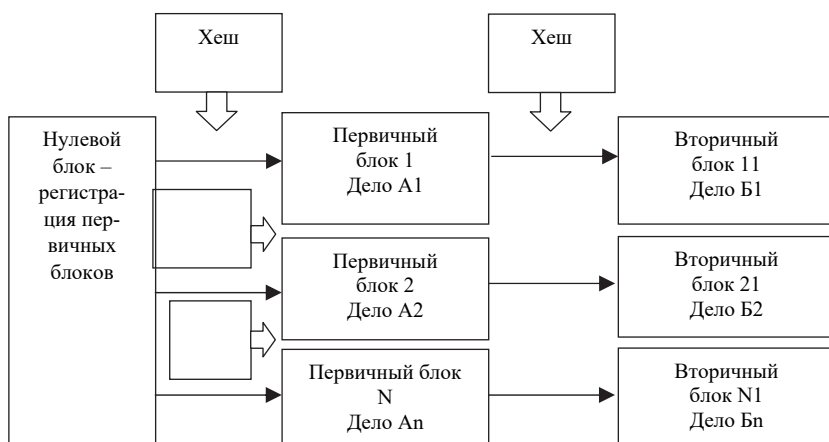


Рис. 3.4. Блокчейн-механизм в системе организации работы адвоката (авторская разработка)

Согласно рис. 3.4, система по запросу адвоката регистрирует первичные блоки, которые взаимосвязаны с помощью хеш-механизма. В отличие от классического варианта блокчейн-механизма, применяемого, например, в криптовалюте, рассматриваемая система будет предполагать изоляцию блоков и их содержания: доступ будут иметь только адвокат и доверители в рамках одного дела, которые являются участниками, подтверждающими транзакции. После их подтверждения система регистрирует транзакцию, присваивая ей номер. Разработанная последовательность выполняемых операций в рамках использования блокчейн-механизма в адвокатуре представлена на рис. 3.5.

Согласно рис. 3.5, в рамках каждого блока формируется последовательная цепочка операций, выполняемых ее участниками и подтверждаемых всеми сторонами. Регистрация и присвоение номера транзакции осуществляются автоматически системой после подтверждения всеми участниками. Последовательность операции и хеш-механизм исключают возможность корректировки транзакций, что гарантирует точность сохранения данных о порядке и содержании выполняемых операций между адвокатом и доверителями.

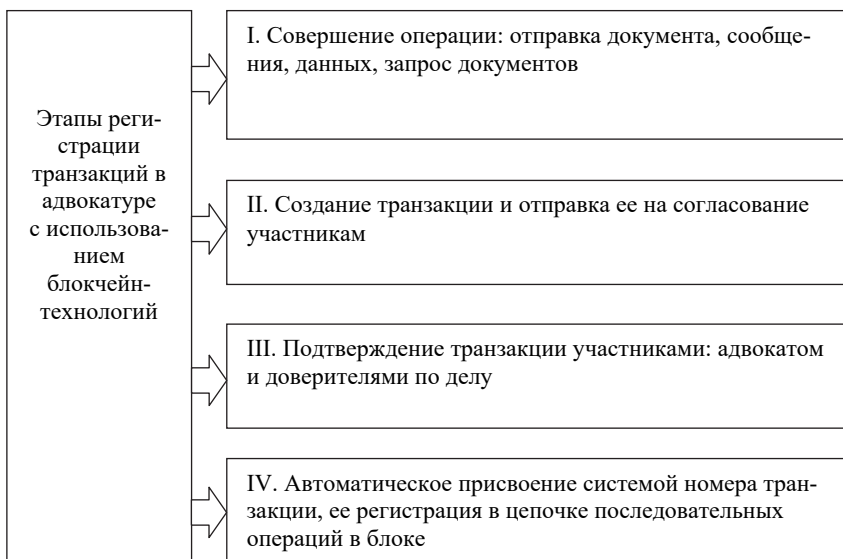


Рис. 3.5. Этапы регистрации транзакций в адвокатуре с использованием блокчейн-технологий

Транзакция должна формироваться системой автоматически и содержать следующие сведения:

- наименование отправленного документа, дату и точное время отправления, даты и время утверждения участниками;
- содержание сообщения либо сопроводительного письма к документу, точные время и даты отправки и согласования.

Использование блокчейн-технологий также может способствовать автоматизации отдельных операций и этапов в системе оказания юридической помощи адвокатом доверителю. В данном случае следует внедрить систему «умный контракт». В практике адвокатской деятельности могут быть автоматизированы следующие направления и операции:

- отправка напоминаний участникам о необходимости выполнения каких-либо действий;
- отправка документов и формирование транзакций;
- создание отчета адвоката о совершенных действиях и операциях за период на основе сформированных транзакций;

- анализ выполнения условий контракта (соглашения) и создание отчета об их выполнении с выставлением счета за оказанные услуги (рис. 3.6).

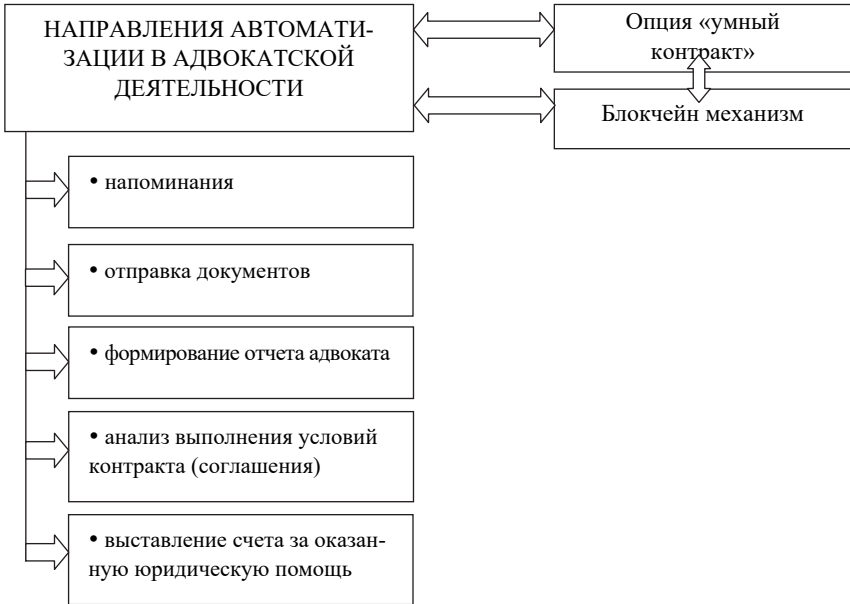


Рис. 3.6. Направления автоматизации в адвокатской деятельности на основе опции «умный контракт»

Согласно рис. 3.6, может быть автоматизирован широкий спектр операций в адвокатской деятельности. В частности, с помощью системы, включающей опцию «умный контракт» и блокчейн-технологии, могут формироваться автоматические отчеты о выполненной работе адвоката на основе проведенных транзакций. Определенного числа система определяет транзакции за установленный период времени и создает на их основе отчет для доверителя, формируя при этом транзакцию, утверждаемую всеми участниками блока.

На основе рассмотренных характеристик и возможностей блокчейн-технологии выделен ее функционал в рамках осуществления адвокатской деятельности. Обобщая данный перечень, выделим в качестве основных направлений действия повышение качества юридической помощи и обеспечение мониторинга работы адвоката. Подробный анализ функций блокчейн-механизма представлен в табл. 3.3.

Таблица 3.3. Анализ функционального содержания блокчейн-технологии в адвокатской деятельности
(авторская разработка)

<i>Направление функционального использования</i>	<i>Характеристика, содержание</i>	<i>Механизм обеспечения реализации функционального направления</i>	<i>Механизм использования в маркетинге адвокатской деятельности</i>
1. Обеспечение своевременности выполнения действий, операций адвокатом	Возможность контроля выполняемых транзакций выступает дисциплинирующим фактором. Функция напоминания в системе работы адвоката и его взаимодействия с доверителями способствует обеспечению своевременности выполнения действий и операций адвокатом	Создание комплексного программного средства, в который будет внедрена функция на основе блокчейн-механизма. В функционал данной системы должна входить опция настройки автоматизации действий	Совершенствование юридической помощи, повышение ее качества и тем самым востребованности. Затрагиваются элементы микс-комплекса: <ul style="list-style-type: none"> • продукт; • продвижение; • коммуникация; • удобство; • конфиденциальность; • цифровизация; • система отношений
2. Повышение качества адвокатской деятельности	Качество обеспечивается на основе точности и пунктуальности совершения действий со стороны адвоката, а также своевременного формирования запросов и подачи документов и заявлений	Комплексное программное средство позволит автоматизировать работу адвоката, снизить вероятность ошибок и несовременного выполнения отдельных операций	

<p>3. Обеспечение мониторинга и оценки качества работы адвоката</p>	<p>Регистрация операций с помощью блокчейн-технологии позволит контролировать выполнение функционала адвокатом в рамках дела, проекта</p>	<p>Для обеспечения объективности и экспертности осуществления оценки эффективности выполнения адвокатом своих обязанностей, а также подтверждения полного исполнения обязанностей в рамках заключенного соглашения требуется привлечение палаты адвокатов для проведения оценки и анализа ситуации. Инициатором такого запроса может стать как клиент, так и адвокат в случае возникновения спора у сторон. Требуется формирование четкого механизма и методики проведения такой оценки</p>	
---	---	---	--

Согласно табл. 3.3, функциональное содержание использования блокчейн-технологии в адвокатской деятельности будет иметь следующие направления:

- обеспечение своевременности выполнения действий, операций адвокатом;
- повышение общего качества адвокатской деятельности;
- обеспечение мониторинга и оценки качества работы адвоката.

Для реализации данных направлений требуется создание комплексного программного средства, в который будет внедрен механизм на основе блокчейна. В функционал данной системы должна входить опция настройки автоматизации действий, что позволит повысить эффективность работы адвокатов, а также снизить вероятность ошибок и несвоевременного выполнения операций. Для обеспечения объективности и экспертности осуществления оценки эффективности выполнения адвокатом своих обязанностей, а также подтверждения полного исполнения обязанностей в рамках заключенного соглашения требуется привлечение палаты адвокатов для проведения оценки и анализа ситуации. Инициатором такого запроса может стать как клиент, так и адвокат в случае возникновения спора у сторон. Требуется формирование четкого механизма и методики проведения такой оценки (рис. 3.7).

Таким образом, согласно рис. 3.7, для полноценной реализации блокчейн-механизма требуется создание комплексного программного средства, которое позволит полностью автоматизировать работу адвоката, в том числе в части взаимодействия с доверителями, а также интегрироваться с другими системами, используемыми в рамках осуществления функционала в адвокатской деятельности. Интегрированный инструмент станет базовой основой реализации инновационных функций, в том числе:

- использования блокчейн-технологий, опции «умный контракт»;
- подготовки и отправки запросов в систему КИС АР и заявлений в локальные судебные цифровые системы;
- электронного взаимодействия с доверителями;
- учета и анализа деятельности адвоката, совершения платежей;
- взаимодействия с единым порталом адвокатов (представляющим собой часть разработанных в рамках данного ис-

следования направлений совершенствования маркетинга услуг в адвокатской деятельности).

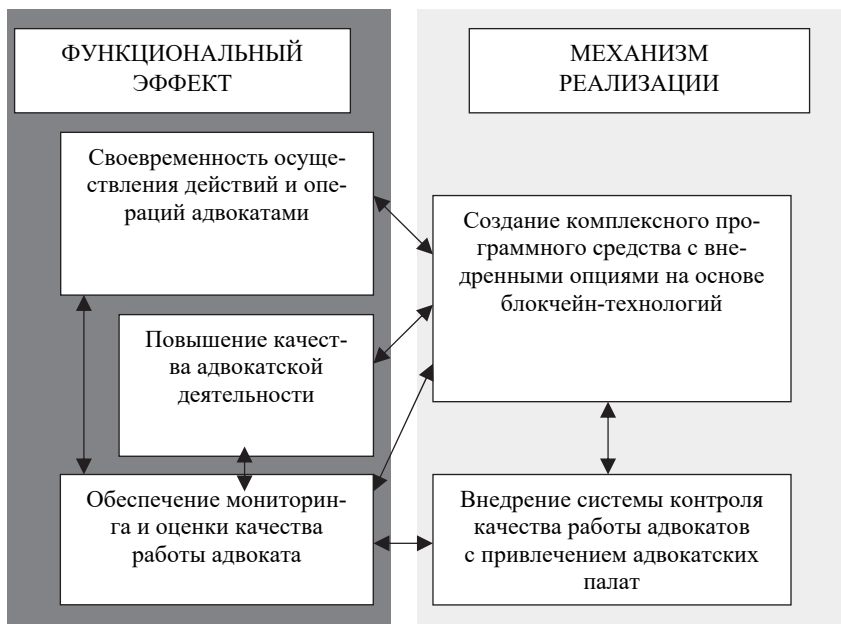


Рис. 3.7. **Функции блокчейн-технологии в системе адвокатской деятельности и механизм их реализации** (авторская разработка)

Общая рекомендуемая схема цифровизации деятельности адвоката представлена на рис. 3.8.

Согласно рис. 3.8, комплексная программа должна содержать модуль взаимодействия с внешними системами, что позволит получать и принимать сообщения, получать и отправлять запросы и информацию, получать уведомления о поступлении сообщений и документов в других системах, загружать их в единую программу, а также выгружать во внешние сервисы по примеру интегрированных систем «банк — клиент» либо систем сдачи отчетности в официальные инстанции. В контексте управления маркетингом важным станет организация цифрового взаимодействия с доверителем с использованием любого подходящего для него канала. Интеграция с другими системами позволит повысить оперативность выполнения функционала адвокатом и качество его работы.

Кроме того, интегрированные в рамках единой комплексной системы операции будут регистрироваться с помощью блокчейн-технологий, обеспечив точность и детальность их учета и дальнейшего анализа. Наиболее удобным вариантом взаимодействия с действующими доверителями станет создание личного кабинета в комплексной программе «Адвокат», через который будут осуществляться документооборот и общение адвоката с клиентом, а также регистрация транзакций с помощью блокчейна.

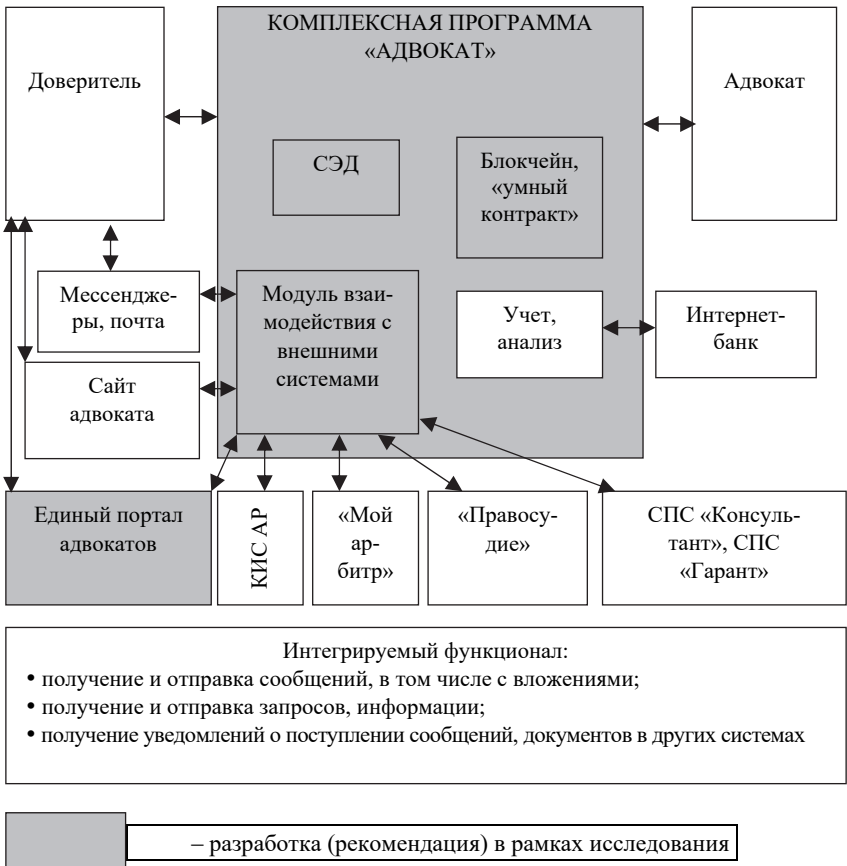


Рис. 3.8. Система интеграции программ и инструментов в целях организации адвокатом цифрового взаимодействия с доверителями (авторская разработка)

Механизм регистрации операций может стать основой формирования системы оценки качества работы адвоката. Реестр с данными обо всех совершенных действиях станет информационной базой для проведения анализа эффективности работы адвоката и правомерности получения им гонорара в объеме, предусмотренном договором (соглашением). Контролирующими структурами в данном случае должны стать палаты адвокатов, в которых состоят профессиональные субъекты рынка. Запрос на проведение проверки качества работы адвоката в палату адвокатов должен направлять доверитель, которого не устроили результаты оказания юридической помощи либо у которого имеются вопросы к полноте ее оказания согласно договору, соглашению. Структура механизма контроля качества адвокатской деятельности на основе регистрации транзакций с использованием блокчейн-технологий представлена на рис. 3.9.

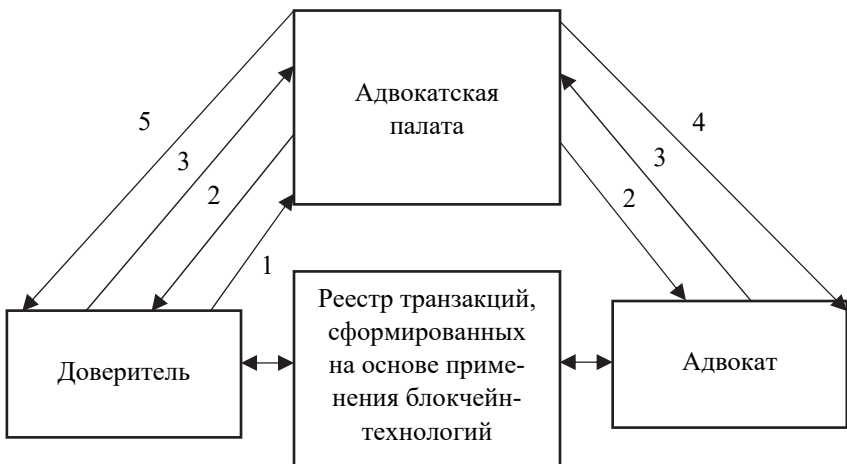


Рис. 3.9. Механизм контроля качества адвокатской деятельности на основе регистрации транзакций с использованием блокчейн-технологий (авторская разработка):

1 — направление доверителем заявления в адвокатскую палату о проведении оценки качества оказанной адвокатом юридической помощи; 2 — запрос реестра транзакций и документов проверяющей структурой; 3 — предоставление реестра транзакций и документов проверяющей структуре; 4 — направление результатов проверки адвокату и предписаний по решению ситуации: проведение доработки либо снижение гонорара; 5 — направление отчета о проведенной проверке доверителю

Согласно рис. 3.9, на основе реестра транзакций и представленных документов адвокатская палата может провести оценку

работы адвоката и сформулировать выводы о качестве оказанной юридической помощи и разработать варианты решения вопроса. Одним из таких вариантов может стать рекомендация по снижению гонора.

Для внедрения механизма регистрации транзакций в практику адвокатской деятельности необходимо:

- разработать программное средство «Адвокат» с внедренными опциями, включающими систему электронного документооборота, блокчейн-технологии, «умный контракт», модулем взаимодействия с внешними системами;
- ввести регламент контроля качества работы адвоката, отражающий представленный на рис. 3.9 механизм;
- создать в рамках адвокатской палаты структуру, ответственную за проведение аудита качества юридической помощи адвокатов. Источником финансирования ее деятельности должны стать дополнительные взносы профессиональных акторов, внедривших систему регистрации транзакций и подключенных к системе проверки качества оказания юридической помощи. Тем самым применение блокчейн-технологии должно стать добровольным правом адвоката и его конкурентным преимуществом (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Условия внедрения механизма регистрации транзакций на основе блокчейн-технологий в практику адвокатской деятельности

<i>Детерминанты (условия)</i>	<i>Содержание</i>	<i>Элементы комплекса марке- тинга, на которые оказывает влияние реализация условий</i>
Разработать программное средство «Адвокат» с внедренными опциями	Создание новой программы обусловлено отсутствием аналога в существующей практике и разработках. Программа должна включать опции: <ul style="list-style-type: none"> • систему электронного документооборота (СЭД); • блокчейн-технологии; • «умный контракт»; • модуль взаимодействия с внешними системами 	Продукт Коммуникация Удобство Конфиденциальность Цифровизация Система отношений

Окончание табл. 3.4

<i>Детерминанты (условия)</i>	<i>Содержание</i>	<i>Элементы комплекса марке- тинга, на которые оказывает влияние реализация условий</i>
Ввести регламент контроля качества работы адвоката	Регламент контроля качества работы адвоката должен включать: <ul style="list-style-type: none"> • права и обязанности доверителя, адвоката и адвокатской палаты по проведению проверки качества оказания юридической помощи адвокатом; • алгоритм проведения проверки; • порядок и форма представления результатов; • варианты возможных решений 	Продукт Продвижение
Создать в рамках адвокатской палаты структуру, ответственную за проведение аудита качества юридической помощи адвокатов	В проверяющей структуре должен быть создан орган, отвечающий за проведение аудита качества работы адвоката. Источником финансирования ее деятельности должны стать дополнительные взносы профессиональных акторов, подключенных к системе проверки качества оказания юридической помощи	Продукт Продвижение

Согласно табл. 3.4, внедрение механизма регистрации транзакций на основе блокчейн-технологий в практику адвокатской деятельности положительным образом отразится на развитии элементов комплекса маркетинга, относящихся ко всем трем аспектным направлениям комплексной структуры маркетинга услуг, включающим совершенствование юридической помощи, коммуникаций и системы продвижения.

В контексте продвижения юридической помощи дополнительные возможности будут связаны с использованием адвокатами данных о внедряемых технологиях в информационных сообщениях о своей деятельности, что в целом не противоречит про-

фессиональной этике. В частности, размещаемая акторами информация может содержать следующие данные: факт применения блокчейн-технологий; дистанционный формат взаимодействия; гарантию получения качественной юридической помощи. Данная информация может быть указана адвокатами на собственных интернет-страницах и сайтах, а также в мессенджерах и через другие каналы распространения (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Направления использования факта применения блокчейн-технологий в информационных сообщениях адвокатов

Таким образом, внедрение блокчейн-технологий в практику адвокатской деятельности будет способствовать совершенствова-

нию элементов комплекса маркетинга. Основными направлениями действия станут повышение качества юридической помощи, оперативности их оказания, удобства их получения доверителями, а также развитие каналов коммуникаций, их цифровизации. Вопрос совершенствования методов продвижения юридической помощи в классическом рассмотрении их содержания не решается, при этом создаются конкурентные преимущества, способствующие повышению спроса на юридическую помощь профессиональных акторов.

Актуальным на сегодняшний день направлением совершенствования адвокатской деятельности также является внедрение средств искусственного интеллекта. Как отмечают современные исследователи и практики, искусственный интеллект формирует новые принципы и основы развития рынка и взаимодействия его акторов. На сегодняшний день вопросы применения искусственного интеллекта в рамках адвокатской деятельности прорабатываются. В некоторых странах, например США, происходит экспериментальное внедрение робота в рамках судебных процессов. В существующей адвокатской практике наиболее актуальными направлениями внедрения искусственного интеллекта являются поиск информации по обстоятельствам дела, поиск прецедентов, составление документов, подготовка материалов дела, прогнозирование исхода дела, внедрение роботов, которые будут представлять в суде (табл. 3.5).

Таблица 3.5. Наиболее актуальные направления внедрения искусственного интеллекта в адвокатской деятельности и их влияние на формирование комплекса маркетинга

<i>Направление внедрения искусственного интеллекта в адвокатской деятельности</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Механизм и характер влияния на маркетинг</i>
1. Поиск информации по обстоятельствам дела	Искусственный интеллект в рамках организации поиска информации применяется давно. Данный вид деятельности основывается	Повышение качества и скорости обслуживания. Влияние на комплекс

Продолжение табл. 3.5

<i>Направление внедрения искусственного интеллекта в адвокатской деятельности</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Механизм и характер влияния на маркетинг</i>
	на применении общих методов поиска по обстоятельствам дела с помощью машинного метода. Возможности электронного поиска расширены, что связано с использованием метода прогностического кодирования ¹	маркетинга: удобство, лояльность
2. Поиск прецедентов	Искусственный интеллект может выполнять данную работу за людей и делать это наиболее эффективно. Учитывая большой массив информации, такая технология поможет существенно сократить объем времени, затрачиваемого адвокатами на выполнение данной операции ²	Повышение качества и скорости обслуживания. Влияние на комплекс маркетинга: удобство, лояльность
3. Составление документов	Искусственный интеллект способен не только находить требуемую информацию, но и также создавать новые документы, ориентируясь под требуемую ситуацию, например договор, завещание, характеристику и т.д. Отдельные компании вводят данную опцию в рамках осуществляемой деятельности ³	Повышение скорости обслуживания. Влияние на комплекс маркетинга: удобство, лояльность, цифровизация

¹ См.: Макгиннис Дж.О., Пирс Р.Дж. Великий подрыв: как искусственный интеллект меняет роль юристов в оказании юридических услуг // Russian Journal of Economics and Law. 2019. № 2. Р. 1230—1250.

² См.: Пилецкая А.В. Искусственный интеллект и большие данные // Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 20—22.

³ См.: Соколова А.А. Искусственный интеллект в юриспруденции: риски внедрения // Юрид. техника. 2019. № 13. С. 350—356.

Продолжение табл. 3.5

<i>Направление внедрения искусственного интеллекта в адвокатской деятельности</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Механизм и характер влияния на маркетинг</i>
4. Подготовка материалов дела	Машинный интеллект может выполнять функцию по подготовке материалов дела. При этом система не заменит полностью адвоката, но наброски, созданные машиной, позволят сократить время специалиста на формирование полноценного состава рабочих документов ¹	Повышение скорости обслуживания. Влияние на комплекс маркетинга: удобство, лояльность
6. Прогнозирование исхода дела	Прогностическая аналитика является важным информационно-техническим решением в системе адвокатской деятельности. Сформированный искусственным интеллектом прогноз, основанный на фактических данных, а не интуиции, позволит более тщательно рассмотреть материалы дела и выявить пробелы, устранение которых позволит изменить прогноз по исходу дела ²	Повышение качества обслуживания. Влияние на комплекс маркетинга: удобство, лояльность

¹ См.: Журавлева М.Д. К вопросу о внедрении и использовании систем искусственного интеллекта в гражданском судопроизводстве // Гуманитарные и политико-правовые исследования. 2021. № 1 (12). С. 20—28.

² См.: Каковы перспективы внедрения ИИ в адвокатскую деятельность? [Электронный ресурс] // Адвокатская газета. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/kakovy-perspektivy-vnedreniya-ii-v-advokatskuyu-deyatelnost/> (дата обращения: 25.05.2023).

Окончание табл. 3.5

<i>Направление внедрения искусственного интеллекта в адвокатской деятельности</i>	<i>Краткое описание</i>	<i>Механизм и характер влияния на маркетинг</i>
7. Внедрение роботов, которые будут представлять в суде	На сегодняшний день в мире активно внедряются средства искусственного интеллекта, причем не только в виде отдельных технологий и функций, но и полноценных роботов, которые могут выступать в суде и защищать клиентов. Экспериментальное внедрение робота-защитника в суде планируется в США в 2023—2024 гг. ¹	Повышение качества и скорости обслуживания. Влияние на комплекс маркетинга: PR, удобство, лояльность

Согласно табл. 3.5, технологии искусственного интеллекта активно внедряются в практику адвокатской деятельности. Онлайн-системы виртуальной юридической помощи на сегодняшний день не являются инновационным механизмом и применяются в разных странах для повышения доступности данного вида юридической помощи для широких масс населения. Такая практика, например, применяется в Великобритании, США, в России (табл. 3.6).

Согласно табл. 3.6, виртуальные сервисы на сегодняшний день могут составить серьезную конкуренцию действующим юридическим компаниям, решая вопросы наиболее оперативно и демонстрируя результативность и эффективность в контексте решаемых задач. В основу функционирования таких систем заложена нейросеть, способная не только давать моментальные ответы, но и также обучаться, пополняя базу готовых решений и формируя новые алгоритмы их получения. Выделенные свойства, а также бесплатность получения юридической помощи будут способствовать повышению спроса на такие сервисы. В контексте развития маркетинга услуг в адвокатской деятельности такие сервисы могут стать частью продвижения сайтов, блогов практи-

¹ См.: Макгиннис Дж.О., Пирс Р.Дж. Указ. соч. С. 1230—1250.

куюющих профессиональных акторов. Сервис, построенный на использовании нейросети, может осуществлять экспресс-консультации. Для решения более сложных задач и вопросов посетители сайта будут обращаться к адвокату, разместившему о себе информацию.

Таблица 3.6. Анализ практики применения системы «виртуальный юрист» в России и за рубежом и ее влияния на комплекс маркетинга в адвокатской деятельности¹

<i>Страна</i>	<i>Применяемая система «виртуальный юрист», краткая характеристика</i>	<i>Механизм влияния на комплекс маркетинга</i>
Великобритания, США	Применяется виртуальный юрист DoNotPay, первоначально созданный для оказания помощи людям, не имеющим финансовых возможностей для обращения к юристу. Впоследствии сервис обрел популярность, и им стали	Рост требований к оперативности оказания юридической помощи, а также сокращению гонораров, цифровому формату взаимодействия
	пользоваться практически все доверители, у кого была потребность в оспаривании штрафных санкций за неправильную парковку, а также в получении компенсации за задержку рейса, в результате нападения хакеров	Последствия для маркетинга в адвокатской деятельности: <ul style="list-style-type: none"> • потребность в развитии дистанционных форм обслуживания клиентов; • потребность в инновационном развитии и внедрении цифровых технологий
Россия	Робот-юрист компании «Правовед»: проект был реализован в 2018 г., за три месяца сервисом воспользовались 1 млн человек	

Не только отдельные опции и элементы данного инновационного направления, но и цельные системы в виде роботов внедря-

¹ Составлено автором на основе источника: *Блокчейн для юристов со всех точек зрения* [Электронный ресурс].

ются в среду исследуемой сферы. Такое экспериментальное внедрение планируется в США в 2023 г.: робот-адвокат будет оспаривать в суде штраф за нарушение правил дорожного движения. Система умеет слушать аргументы суда и формулировать ответы. При этом сами разработчики признают примитивность механизма в контексте знаний законов и формировании гибкого подхода, стратегии защиты¹, что говорит о невозможности полной замены адвокатов в современных условиях.

В российских реалиях речь о замене адвокатов роботами не идет, и в ближайшей перспективе шансы на реализацию такого направления практически отсутствуют, но внедрение робота как помощника для адвоката, в первую очередь в целях избавления от рутинных операций, может быть актуальным. Внедрение направлений искусственного интеллекта положительно отразится на деятельности адвокатов, на скорости и качестве их работы. Искусственный интеллект может осуществлять поиск прецедентов за людей и делать это наиболее эффективно. Учитывая большой массив информации, такая технология поможет существенно сократить объем времени, затрачиваемого адвокатами на выполнение данной операции. Искусственный интеллект способен не только находить требуемую информацию, но и также создавать новые документы, ориентируясь под требуемую ситуацию, например договор, завещание, характеристику и т.д. Отдельные компании вводят данную опцию в рамках осуществляемой деятельности. Машинный интеллект может выполнять функцию по подготовке материалов дела. При этом система не заменит полностью адвоката, но наброски, созданные машиной, позволят сократить время специалиста на формирование полноценного состава рабочих документов. Прогностическая аналитика является важным информационно-техническим решением в системе адвокатской деятельности. Сформированный искусственным интеллектом прогноз, основанный на фактических данных, а не интуиции, позволит более тщательно рассмотреть материалы дела и выявить пробелы, устранение которых позволит изменить прогноз по исходу дела.

Таким образом, инновации являются неотъемлемой частью современной бизнес-системы. Новой и активно продвигаемой

¹ См.: *Первый* в истории робот-юрист поучаствует в суде уже в феврале [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/63ca98a49a79470f0d1eacsa> (дата обращения: 15.05.2023).

тенденцией в адвокатской деятельности становится внедрение элементов искусственного интеллекта, который способствует повышению качества и скорости работы адвоката и непосредственно влияет на комплекс маркетинга, повышая удобство обслуживания, обеспечивая лояльность и качественное оказание юридической помощи. Эффективным может стать применение блокчейн-технологии как регистратора совершаемых адвокатом и доверителем операций в целях улучшения организационных механизмов и обеспечения информационной основой для осуществления мониторинга и контроля за деятельностью профессиональных акторов рынка. В контексте развития элементов комплекса маркетинга инновационные методы повлияют на обеспечение удобства доверителей, повышение лояльности по отношению к ним, развитие цифровизации в системе взаимодействия с доверителями. Кроме того, активное внедрение элементов искусственного интеллекта и опережение в данном аспекте других акторов станет частью PR-кампании субъекта адвокатской деятельности, инициируемого не самим адвокатом, а СМИ.

В российских условиях, помимо внедрения инноваций, требуется разработка институциональных и организационных основ и механизмов, которые будут способствовать активизации внедрения средств цифровизации и искусственного интеллекта в реальную деятельность российских адвокатов. Рассмотрим данный аспект подробнее.

3.2. Разработка новых методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности

Анализ системы управления маркетингом в адвокатской деятельности показал наличие потребности в навигационном механизме на российском рынке юридической помощи, поскольку он будет способствовать структурированию предложения, повышению качества юридической помощи и решению социальных задач в обществе и государстве. Увеличение количества адвокатов, имеющих статус, будет стимулировать развитие конкуренции между ними. Приоритетными аспектами в системе формирования конкурентных преимуществ станет повышение качества юридической помощи за счет цифрового и инновационного развития в среде построения коммуникационных процессов и оказания юридической помощи (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Навигационные механизмы на рынке юридической помощи

Согласно рис. 3.11, адвокатская монополия структурирует рынок, выделяя акторов, имеющих право осуществлять защиту в суде по уголовным делам, при этом остальная часть рынка — юридические консультации, защита в суде по иным делам, кроме уголовных. Следовательно, потенциальные доверители — физические лица, впервые обращающиеся к юристу либо адвокату, как правило, не ориентируются на рынке и выбирают на основе рекламных сообщений либо по рекомендации. При этом первый вариант наиболее вероятен, нежели второй, поскольку основная часть данной категории клиентов осуществляет поиск исполнителя через интернет-рекламу и иные варианты коммуникаций и информационных сообщений. Как рассмотрено ранее, по данным

каналам размещают информацию о своей деятельности юристы, не имеющие статуса адвоката, значительная доля которых не имеет требуемой квалификации и опыта деятельности. Следовательно, отсутствие эффективных навигационных механизмов на рынке не соответствует интересам потенциальных доверителей — как правило, социальных категорий, нуждающихся в государственной поддержке и создании для них возможностей для получения качественной юридической помощи. В первую очередь навигационный механизм должен способствовать организации доступа к юридической помощи профессиональных адвокатов для незащищенных социальных слоев населения, выполняя тем самым функционал ориентирования и ценовой оптимизации посредством снижения себестоимости юридической помощи адвокатов, автоматизации операций, использования элементов искусственного интеллекта.

В условиях тотального запрета на рекламу в адвокатской деятельности в России важными являются определение и реализация таких технологий и направлений, при которых становится возможным продвижение юридической помощи адвокатов при соблюдении этических требований, регламентированных Кодексом профессиональной этики адвокатов. Такие возможности создают инновационные методы и технологии, внедрение которых могло бы существенно повысить качество адвокатской деятельности, скорость решения вопросов и тем самым повысить конкурентоспособность профессионального сектора рынка юридической помощи, что также соответствует интересам государства, общества и доверителей. Но в существующих условиях внедрение средств цифровизации и искусственного интеллекта отдельными хозяйствующими субъектами (адвокатами и соответствующими образованиями) невозможно, что связано с высокой стоимостью таких опций и потребностью в привлечении государственных инновационных центров, работающих над данным вопросом.

Для повышения конкурентоспособности профессиональных участников рынка юридической помощи при сохранении существующих запретов, связанных с размещением рекламы, по нашему мнению, требуется создание единого портала для акторов, имеющих действующий статус адвоката. Принцип его деятельности будет основываться на институциональных и организационных принципах, а также непрерывном технологическом развитии.

Реализация данного направления возможна только при участии централизованной институциональной структуры (рис. 3.12).

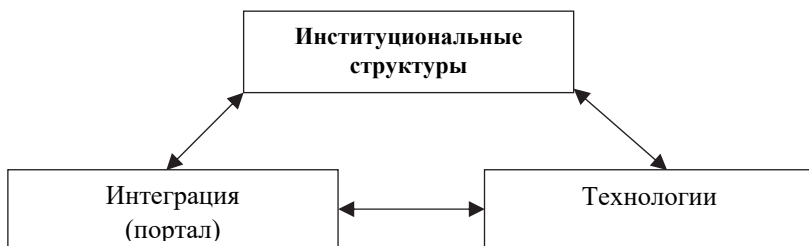


Рис. 3.12. Элементы интегральной структуры, способствующей продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов в России (авторская разработка)

Таким образом, основные элементы формирования интегральной структуры, способствующей продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов в России, должны включать:

- организацию функционирования интернет-платформы институциональной структуры, отвечающей за организацию, управление и развитие платформы и эффективность оказания продвижению юридической помощи субъектами адвокатской деятельности;
- внедрение интеграционных аспектов, включающих объединение акторов и потенциальных доверителей, осуществляющих поиск исполнителей, а также технологий и инновационных инструментов;
- технологии, включающие современные методы цифровизации коммуникационных процессов, а также элементы искусственного интеллекта.

Краткая характеристика данных элементов представлена в табл. 3.7.

Таким образом, институциональные структуры будут обеспечивать функционирование и осуществлять общее управление платформой, контроль за деятельностью адвокатов — размещением информации и реализацией функциональных возможностей сервиса, а также реализацию программ технологического развития платформы, ее совершенствование.

Таблица 3.7. Краткая характеристика элементов интегральной структуры, способствующей продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов в России

<i>Элемент</i>	<i>Характеристика</i>
1. Институциональные структуры	Для создания и функционирования единой платформы потребуются решение организационных и функциональных вопросов, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • реализация общего управления платформой; • осуществление контроля за деятельностью адвокатов — размещением информации и реализацией функциональных возможностей сервиса; • реализация программ технологического развития платформы, ее совершенствование
2. Интеграционные аспекты	Платформа станет основой интеграции адвокатов, которые смогут обмениваться опытом, а также доверителей, которые смогут обращаться к адвокатам через данный сервис
3. Технологии	Основной акцент следует делать на средствах цифровизации, развития каналов коммуникации и элементах искусственного интеллекта

Платформа станет основой интеграции адвокатов, которые смогут обмениваться опытом, а также доверителей, которые смогут обращаться к адвокатам через данный сервис. В техническом плане основной акцент следует делать на средствах цифровизации, развития каналов коммуникации и элементах искусственного интеллекта. Для обеспечения полноценного и стабильного функционирования платформы требуется участие государственных структур и объединений, а именно:

- функционального ведомства (министерства);
- структуры, отвечающей за соблюдение этических норм в адвокатской среде;
- инновационной структуры, которая будет отвечать за техническое развитие сервиса, его возможностей.

Аспекты функционального участия централизованных институциональных структур и объединений в формировании интегральной структуры, способствующей продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов в России, представлены на рис. 3.13.

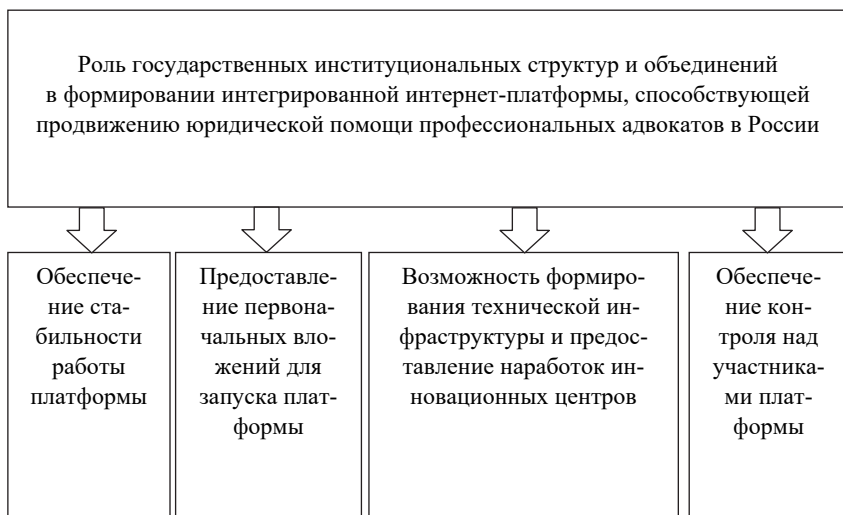


Рис. 3.13. Аспекты функционального участия централизованных институциональных структур и объединений в формировании интегральной структуры, способствующей продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов в России

Централизованный принцип организации работы платформы позволит обеспечить законность деятельности на ней адвокатов, соблюдение этических норм и ее технологическое развитие, что в условиях частной структуры и даже отдельной адвокатской палаты осуществить невозможно ввиду высокой стоимости организации, управления и обновления сервиса. Кроме того, инновационные разработки, в том числе связанные с внедрением искусственного интеллекта, создаются в государственных инновационных центрах, следовательно, доступны для государственных структур. В рамках системы разработанных предложений предполагается, что значительные затраты государства на организацию и обеспечение функционирования платформы должны окупаться за счет регулярных взносов участников, с использованием которых будут финансироваться работа сервиса и его обновление (рис. 3.14).

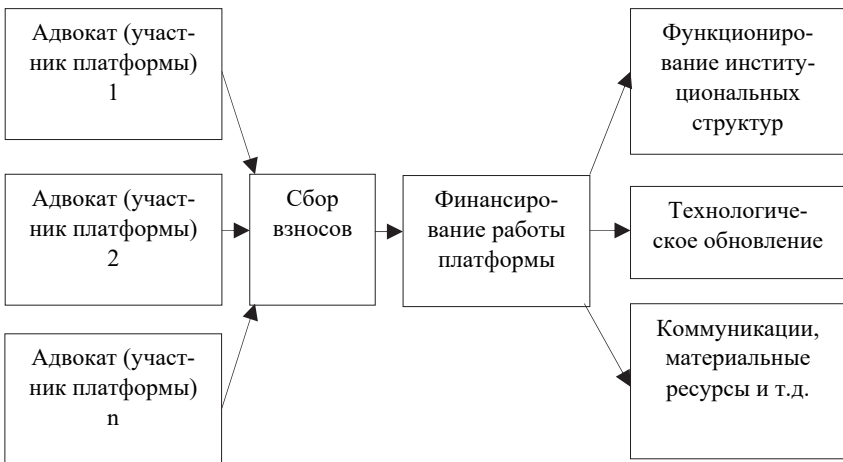


Рис. 3.14. Механизм самоокупаемости единой адвокатской платформы (авторская разработка)

Таким образом, финансирование работы функциональных структур, технологий, обеспечение текущих потребностей, связанных с подключением к сети Интернет, использованием программных средств и приобретением материальных ресурсов, будет осуществляться за счет взносов участников платформы. В связи с наличием платной составляющей адвокаты самостоятельно принимают решение о регистрации на платформе, данное действие не должно носить обязательный характер. Предоставление дополнительных возможностей и опций позволит повысить эффективность работы профессиональных акторов и получить дополнительные конкурентные преимущества. Базовый функционал платформы должен включать:

- размещение информации о деятельности адвоката, его образовании, наградах, достижениях, опыте работы, а также иной информации, разрешенной в рамках положений КПЭА;
- расширение каналов коммуникации между адвокатами и доверителями;
- совершенствование качества оказания продвижению юридической помощи на основе внедрения информационных ресурсов — справочно-правовой системы, опыта судебной практики, а также инновационных технологий.

В контексте формирования комплекса маркетинга и продвижения продвижению юридической помощи адвокатов к основным возможностям разрабатываемой единой адвокатской платформы следует отнести:

1) возможности навигационного характера — платформа должна включать опцию поиска адвоката в системе по критериям: регион, наличие опыта по требуемому направлению адвокатской деятельности, наличие результатов научной деятельности, наличие научной степени и др. Зарегистрироваться в системе смогут только адвокаты, имеющие соответствующий статус. Контролировать данный вопрос будут адвокатские палаты, которым будет предоставлено право создавать доступ к системе для обратившихся к ним профессиональных акторов, а также осуществлять мониторинг размещаемой адвокатами в системе информации;

2) возможности продвижения адвокатами индивидуальных условий обслуживания и коммуникаций, в том числе возможности проведения онлайн-консультирования, осуществления ценовой манипуляции, представление на личных страницах адвокатами информации о проведении акций, в том числе бесплатных, и применении опции «гонорар успеха», что может повлиять на продвижение юридической помощи профессиональных акторов;

3) продвижение платформы через различные каналы, в том числе интернет-рекламу, рекламу в СМИ.

Общий функционал разрабатываемой платформы представлен на рис. 3.15.

Согласно рис. 3.15, результатами создания единой адвокатской платформы смогут стать не только предоставление информации и формирование дополнительного канала коммуникаций, но и инновационное развитие продвижения юридической помощи в сфере адвокатской деятельности. В состав информации, которая будет размещаться на платформе, будут входить:

- информация о том, что лицо осуществляет адвокатскую деятельность;
- контактная информация: адрес, телефон, иные средства связи;
- информация об образовании, в том числе наличие научной степени, сертификаты о повышении квалификации и т.д.;
- данные об имеющихся наградах;
- информация о преподавательской и научной деятельности, публикациях, изданных монографиях, об участии в общественных организациях и союзах;

- информация о том, что адвокат состоит в реестре Минюста России с указанием соответствующих данных, адвокатской палаты;
- статьи адвоката либо ссылки на них.



Рис. 3.15. Функционал разрабатываемой единой адвокатской платформы в контексте формирования комплекса маркетинга и продвижения юридической помощи адвокатов (авторская разработка)

Создание единой адвокатской платформы позволит не только размещать адвокатам информацию о себе, но и посредством ис-

пользования навигационного механизма обеспечивать доступность данных для потенциальных доверителей, которые смогут использовать их в рамках принятия решения о выборе исполнителя — консультанта либо защитника в суде. Навигацию будут обеспечивать продвижение интернет-платформы, а также внедрение поисковых функций в системе по составу критериев, включающих:

- регион, населенный пункт;
- наличие опыта по требуемому направлению адвокатской деятельности;
- наличие результатов научной деятельности;
- наличие научной степени;
- наличие публикаций, монографий;
- возможность применения опции «гонорар успеха»;
- возможность получения бесплатной первичной консультации.

Для продвижения своей юридической помощи на платформе адвокаты смогут максимальным образом отразить информацию о своей деятельности в рамках допустимых границ, определяемых этическими нормами, а также включить в состав предложения опцию «гонорар успеха» и возможность получения бесплатной первичной консультации.

Сущностные аспекты, отражающие содержание навигационных механизмов на рынке по продвижению юридической помощи с использованием единой адвокатской платформы, отражены на рис. 3.16.

Создание единой адвокатской платформы позволит решить ряд важных задач в системе формирования микс-комплекса, используя инновационные методы и технологии управления маркетингом в адвокатской деятельности, к которым следует отнести наличие интегрированных механизмов, основанных на применении элементов искусственного интеллекта, а также организационно-технические аспекты обеспечения взаимодействия доверителей и профессиональных акторов рынка. Важнейшим вопросом в рассматриваемом контексте является определение алгоритма влияния использования единой адвокатской платформы на состав и структуру комплекса маркетинга профессиональных адвокатов. Исследование данного аспекта представлено в табл. 3.8.



Рис. 3.16. Содержание навигационных механизмов на рынке юридической помощи с использованием единой адвокатской платформы (авторская разработка)

Таблица 3.8. **Механизм влияния создания и использования единой адвокатской платформы на состав и структуру комплекса маркетинга профессиональных адвокатов** (авторская разработка)

<p><i>Инновационные методы и технологии управления маркетингом, применение которых возможно в рамках использования единой адвокатской платформы</i></p>	<p><i>Механизм влияния на маркетинг-микс адвокатов</i></p>
<p>1. Продвижение юридической помощи профессиональных акторов через продвижение платформы</p>	<p>Продвижение. Продвижение платформы будет способствовать продвижению юридической помощи группы профессиональных адвокатов, имеющих статус</p>
<p>2. Применение элементов искусственного интеллекта</p>	<p>Продукт. Данное направление способствует повышению качества юридической помощи адвокатов</p>
	<p>Затраты доверителя. Применение средств цифровизации и автоматизации, элементов искусственного интеллекта будет способствовать снижению себестоимости юридической помощи адвокатов, тем самым сокращая затраты доверителей</p>
	<p>Удобство. Данный элемент получает развитие в результате цифровизации и обеспечения возможности создания дистанционных коммуникаций между адвокатами и доверителями через платформу</p>
<p>3. Развитие каналов коммуникации между доверителями и адвокатами</p>	<p>Цифровизация. Использование платформы основывается на цифровой трансформации и повышении использования цифровых инструментов в процессе продвижения и оказания юридической помощи в адвокатской деятельности</p> <p>Личные продажи, стимулирование продаж. На единой платформе адвокаты смогут осуществлять непосредственно взаимодействие с доверителями, в том числе отвечая на вопросы о своем опыте и заслугах, а также предлагая свои услуги, их состав, преимущества и особые условия</p>

Окончание табл. 3.8

<i>Инновационные методы и технологии управления маркетингом, применение которых возможно в рамках использования единой адвокатской платформы</i>	<i>Механизм влияния на маркетинг-микс адвокатов</i>
	Коммуникация, каналы коммуникации. Одним из основных направлений реализации проекта по созданию единой адвокатской платформы является обеспечение технологичного развития коммуникационного процесса, в том числе создание новых опций и мессенджеров, удовлетворяя потребности доверителей в реализуемых способах обмена сообщениями и документацией
4. Внедрение системы поиска исполнителей по составу критериев	<p>Продукт. Данное направление способствует повышению качества юридической помощи адвокатов</p> <p>Лояльность к потребителю. Предоставление максимальных условий для потенциальных доверителей, в том числе возможности применения «гонорара успеха», получения бесплатной первичной консультации, способствует повышению вероятности выбора адвоката потенциальным доверителем, использующим внедренную поисковую систему по составу критериев</p>

Согласно табл. 3.8, создание и использование единой адвокатской платформы окажут влияние на состав и структуру комплекса маркетинга профессиональных адвокатов посредством развития механизма продвижения юридической помощи, повышения их качества, оптимизации затрат клиентов, повышения их удобства, усиления влияния цифровой трансформации на рынок, а также развития каналов коммуникации между адвокатами и доверителями. Проявление лояльности к потребителю (доверителю) станет

важным элементом маркетинга не только на этапе удержания доверителя, но и на этапе его привлечения. Представление максимальных условий для потенциальных доверителей, в том числе возможности применения «гонорара успеха», получения бесплатной первичной консультации будут способствовать повышению вероятности выбора адвоката потенциальным доверителем, использующим внедренную поисковую систему по составу критериев.

Внедрение единого адвокатского портала может стать важным концептуальным решением в системе обеспечения конкурентоспособности профессионального сектора на рынке юридической помощи в России. На данном сервисе адвокаты смогут размещать информацию о себе в максимальном объеме, насколько это возможно в рамках существующих этических норм. Кроме того, статусность сервиса и его удобство, функциональность будут привлекать потенциальных доверителей, которым требуется квалифицированная помощь. Единый портал может стать требуемым в современных условиях навигатором, с помощью которого потенциальные доверители будут выделять профессиональных участников рынка, имеющих требуемый статус, что наиболее принципиально в том случае, если необходимо представлять интересы доверителя в суде по уголовному делу.

На сегодняшний день в адвокатуре России применяется Комплексная информационная система (КИС АР), функционал которой заключается в обеспечении возможности интеграции взаимодействия с судами и правоохранительными органами посредством системы электронного документооборота, а также в распределении между адвокатами поручений на защиту по назначению. Основной функцией разрабатываемого единого адвокатского портала станет адвокатский маркетинг; сервис будет способствовать продвижению на рынке квалифицированной юридической помощи, сглаживая тем самым дискриминационный аспект, связанный с чрезмерной свободой в контексте размещения рекламы и саморекламы у практикующих юристов и существенным ограничением в данном вопросе квалифицированных адвокатов, имеющих соответствующий статус. Единый адвокатский портал станет вторым важным шагом в реализации политики дифференциации рынка после введения адвокатской монополии. Следовательно, на сегодняшний день отсутствуют аналоги разрабатываемого сервиса (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Сравнение функционала действующей КИС АР и единого адвокатского портала

Внедрение новой информационной и коммуникационной структуры требует анализа интересов стейкхолдеров и уровня соответствия их интересам и требованиям реализуемого проекта. Положительное влияние реализация проекта оказывает на адвокатов, имеющих статус, государство, общество и доверителей, отрицательное — на адвокатов, потерявших статус, юристов и иных акторов рынка юридической помощи, за исключением адвокатов, имеющих статус и зарегистрированных на платформе. Общий уровень влияния проекта на интересы стейкхолдеров составил 15,71%, что говорит о положительном влиянии разработанного портала на стейкхолдеров рынка юридической помощи.

Реализация предлагаемого проекта может быть профинансирована в рамках федеральных проектов «Информационная инфраструктура» и «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика РФ». После запуска платформа перейдет в режим самоокупаемости за счет взносов адвокатов.

Важным аспектом является определение состава институциональных структур, которые будут осуществлять организацию работы единого портала. В их состав, по нашему мнению, должны входить: Минюст России, адвокатские палаты и государственные

инновационные центры, организация по техническому обслуживанию платформы. Описание планируемых функций представлено в табл. 3.9.

Таблица 3.9. Состав и функции институциональных структур, которые будут осуществлять организацию работы единого портала

<i>Институциональные структуры</i>	<i>Функции</i>
Минюст России (подведомственная структура)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация создания портала 2. Осуществление управления его работой, обновлением 3. Осуществление контроля за деятельностью адвокатов в контексте соблюдения правил платформы и соблюдения законодательства
Адвокатские палаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внесение данных об адвокате на единый портал, предоставление полной информации о нем 2. Контроль за соблюдением этики адвокатов при использовании единого портала
Государственные инновационные центры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание портала 2. Осуществление технической разработки решений для портала 3. Внедрение новых технических решений
Организация по техническому обслуживанию платформы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Техническое обслуживание портала 2. Устранение технических аварий 3. Обновление системы, обеспечение ее защиты от внешних незаконных интеграций

Согласно табл. 3.9, управление работой портала будет осуществлять подведомственная структура Минюста России. Адвокатские палаты будут осуществлять контроль за соблюдением этики адвокатов при использовании единого портала. Государственные инновационные центры будут участвовать в создании портала и внедрении инновационных решений. Техническое обслуживание и обновление систем будет осуществлять соответствующая специализированная организация, с которой будет заключен договор на обслуживание портала.

Таким образом, внедрение единой адвокатской платформы позволит адвокатам размещать данные о себе, взаимодействовать с потенциальными и реальными доверителями, осуществлять их консультирование, производить обмен информацией через встроенную систему электронного документооборота, а также вести полноценную практику, используя встроенные информационные системы и технологии поиска и обработки информации. Внедрение данной платформы будет способствовать продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов, а также повышению их качества, реализации права граждан, в том числе незащищенных слоев населения, на квалифицированную юридическую помощь и судебную защиту согласно Конституции РФ, что соответствует интересам государства и общества. Внедрение единого адвокатского портала в России может стать важным импульсом развития отрасли, ее качественной трансформации. Выделение профессиональных участников и оказание им всесторонней технической поддержки могут стать важным фундаментом формирования новой доктрины в контексте развития адвокатской профессии. Для достижения серьезных успехов в рамках продвижения юридической помощи должна быть создана уникальная система технического совершенствования взаимодействия между адвокатом и доверителем как части комплекса маркетинга. Единый адвокатский портал может обеспечить создание такой опции и ее развитие в дальнейшем, обеспечив качественное структурное преобразование отрасли, что в целом соответствует интересам государства и общества. Исследуем возможности создания и внедрения единой адвокатской платформы в существующих условиях.

3.3. Возможности развития российского рынка юридической помощи, оказываемой адвокатами на основе разработанных предложений

В условиях наличия дискриминационных аспектов на рынке и отсутствия возможностей применения полноценного состава методов продвижения юридической помощи профессиональными адвокатами развитие инновационных механизмов, обеспечиваю-

ших структурирование рынка юридической и адвокатской деятельности, позволит создать условия для получения качественной юридической помощи доверителями, что соответствует интересам общества и государства. В рамках данного исследования разработаны предложения, направленные на решение организационных аспектов, а также инновационное развитие элементов микс-комплекса, ориентированных на повышение качества юридической помощи и формирование навигационных механизмов на рынке, которые позволят потенциальным доверителям совершать осознанный выбор консультанта и защитника в суде на основе качественных характеристик и структурированной информации о профессиональных акторах, их компетенции и предлагаемых условиях сотрудничества. В состав основных предложений, способных вызвать значительную трансформацию рынка юридической помощи в России, входят:

- формирование программного, инновационного и интеграционного механизма повышения качества и эффективности деятельности профессиональных адвокатов;
- создание единой адвокатской платформы как навигационного инструмента на рынке.

Прогноз влияния данных направлений на эффективность управления маркетингом в адвокатской деятельности, на соблюдение интересов основных групп стейкхолдеров и возможности развития российского рынка адвокатской юридической помощи представлен в табл. 3.10.

Согласно табл. 3.10, реализация разработанных предложений будет способствовать развитию микс-комплекса по всем трем направлениям — повышение качества юридической помощи, улучшение коммуникаций, создание каналов продвижения юридической помощи, — что обеспечит баланс в системе управления маркетингом. Продвижение интернет-платформы будет способствовать продвижению юридической помощи адвокатов. Качество юридической помощи, коммуникаций, их инновационное развитие будут способствовать формированию системы отношений и продвижению юридической помощи адвокатов посредством «сарафанного радио» (рис. 3.18).

Таблица 3.10. Прогноз эффективности разработанных предложений

<p><i>Предложение</i></p>	<p><i>Элементы комплекса маркетинга в адвокатской деятельности, совершенствуемые посредством реализации направления (предложения)</i></p>	<p><i>Предполагаемое влияние на интересы стейкхолдеров</i></p>	<p><i>Влияние на возможности развития российского рынка адвокатской юридической помощи</i></p>
<p>1. Применение инновационных механизмов в формировании комплекса маркетинга, построения каналов коммуникаций с доверителями, в том числе блокчейн-технологий, элементов искусственного интеллекта</p>	<p>Продукт Продвижение Коммуникация Удобство Конфиденциальность Цифровизация Система отношений</p>	<p><i>Адвокаты:</i> увеличение количества доверителей у профессиональных акторов, имеющих статус адвоката; увеличение доли юридической помощи, оказанной в дистанционном формате; увеличение общих доходов, в том числе за счет увеличения скорости оказания юридической помощи при сохранении качества <i>Доверители:</i> снижение величины гонорара за счет автоматизации отдельных видов операций и перехода в дистанционный режим; повышение комплексности обслуживания; расширение спектра юридической помощи; расширение каналов коммуникации; увеличение доли юридической помощи, оказываемой в дистанционном формате с применением цифровых технологий и инноваций <i>Федеральная палата адвокатов, адвокатские палаты:</i> повышение качества и уровня цифровизации в адвокатской деятельности</p>	<p>1. Повышение качества юридической помощи адвокатов за счет внедрения инновационных технологий. 2. Повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для всех слоев населения. 3. Структурирование российского рынка адвокатской юридической помощи. 4. Сокращение доли непрофессиональных акторов на рынке</p>

Окончание табл. 3.10

Предложение	Элементы комплекса маркетинга в адвокатской деятельности, совершаемые посредством реализации направления (предложения)	Предполагаемое влияние на интересы стейкхолдеров	Влияние на возможности развития российской рынка адвокатской юридической помощи
		Общество: повышение качества юридической помощи; снижение их стоимости; повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов	
		Государство: повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для социально незащищенных слоев населения	
2. Создание единой адвокатской платформы как навигационного инструмента на рынке	<p>Продукт</p> <p>Продвижение</p> <p>Затраты доверителя</p> <p>Удобство</p> <p>Цифровизация</p> <p>Личные продажи</p> <p>Стимулирование продаж</p> <p>Коммуникация</p> <p>Лояльность к потребителю</p>	<p>Адвокаты: увеличение количества доверителей у профессиональных акторов, имеющих статус адвоката; увеличение доли юридической помощи, оказанной в дистанционном формате; увеличение общих доходов, в том числе за счет увеличения скорости оказания юридической помощи при сохранении качества</p> <p>Доверители: повышение ориентированности на рынке; повышение качества получаемой юридической помощи; снижение величины гонорара за счет</p>	<p>1. Повышение качества юридической помощи адвокатов за счет внедрения инновационных технологий</p> <p>2. Повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для всех слоев населения</p> <p>3. Структурирование российского рынка адвокатской юридической помощи</p>

		<p>автоматизации отдельных видов операций и перехода в дистанционный режим; повышение комплексности обслуживания; расширение спектра юридической помощи; расширение каналов коммуникации</p>	<p>4. Сокращение доли непрофессиональных акторов на рынке</p>
		<p><i>Федеральная палата адвокатов, адвокатские палаты:</i> увеличение численности и доли адвокатов, имеющих действующий статус; повышение качества и уровня цифровизации в адвокатской деятельности</p>	
		<p><i>Общество:</i> повышение качества юридической помощи; снижение ее юридической помощи профессиональных адвокатов</p>	
		<p><i>Государство:</i> увеличение численности и доли адвокатов, имеющих действующий статус; повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для социально незащищенных слоев населения</p>	
<p>ИТОГО (выводы)</p>	<p>Развитие микс-комплекса по трем направлениям: повышение качества юридической помощи; улучшение коммуникаций; создание каналов продвижения юридической помощи</p>		

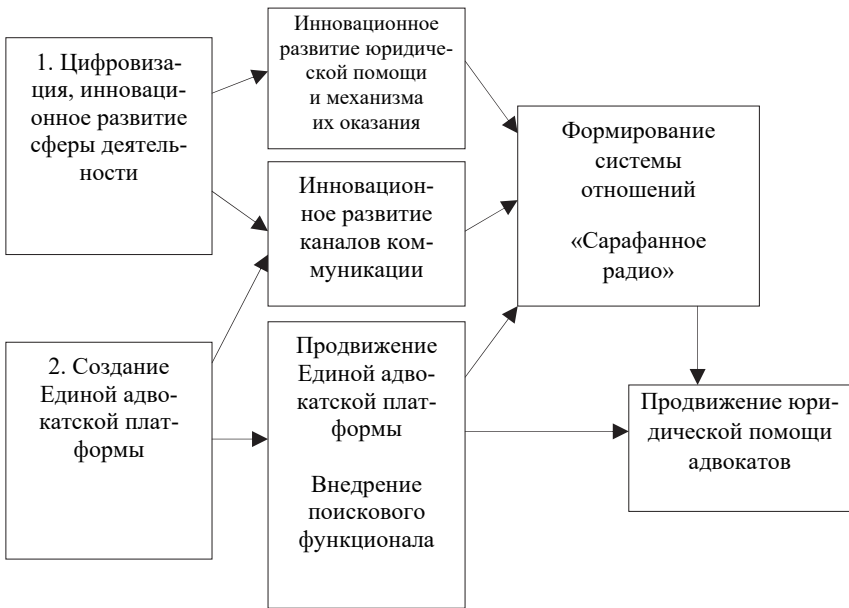


Рис. 3.18. Механизм влияния разработанных предложений на развитие системы управления маркетингом в адвокатской деятельности (авторская разработка)

Согласно рис. 3.18, развитие системы управления маркетингом в адвокатской деятельности должно основываться на формировании навигационных механизмов, а также развитии системы отношений, первичным стимулом к которым является инновационное развитие юридической помощи и каналов коммуникации. В результате реализации разработанных направлений существенно расширится спектр применяемых элементов микс-комплекса. Прогноз изменения структуры комплекса маркетинга в адвокатской деятельности в России представлен в табл. 3.11.

Согласно табл. 3.11, количество применяемых элементов микс-комплекса увеличится с 15 до 22, частью структуры продвижения юридической помощи профессиональных акторов станет их развитие, основанное на инновационных преобразованиях и цифровой трансформации. Посредством единого портала адвокаты смогут строить коммуникационный процесс, развивать систему личных продаж. Посредством использования инновацион-

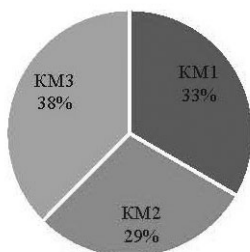
ных технологий и внедрения их в практику адвокатской деятельности профессиональные акторы смогут управлять качеством и себестоимостью оказания юридической помощи, применять индивидуальный подход в контексте выбора канала коммуникации, а также состава, комплексности юридической помощи. Значительно сократится доля неиспользуемых элементов маркетинг-микс, увеличится доля группы КМ₁, т.е. активно применяемых инструментов (рис. 3.19).

Таблица 3.11. Прогноз изменения состава применяемых элементов микс-комплекса в адвокатской деятельности после реализации разработанных предложений

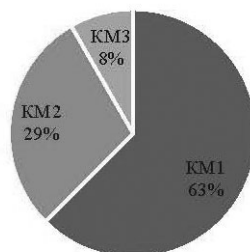
<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Применяются в России на сегодняшний день</i>	<i>Будут применяться адвокатами после реализации разработанных направлений</i>
Продукт		
Цена		
Место		
Продвижение		
Люди		
Процедуры		
Физический атрибут		
Связи с общественностью		
Личные продажи		
Персонал		
Помещение		
Прибыль		
Потребности и пожелания доверителя		
Затраты для доверителя		
Коммуникация		
Удобство		
Этика		
Эстетика		
Эмоции		
Преданность		
Персонализация		
Конфиденциальность		
Обслуживание клиентов		
Сообщество		
Сайт		
Безопасность		
Стимулирование продаж		

Окончание табл. 3.11

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Применяются в России на сегодняшний день</i>	<i>Будут применяться адвокатами после реализации разработанных направлений</i>
Каналы коммуникации		
Соотношение цены и качества		
Цифровизация		
Система отношений		
Лояльность к потребителю		
Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам		
ИТОГО	15 элементов	22 элемента



До реализации предложений



После реализации предложений

Рис. 3.19. Прогноз изменения структуры распределения элементов комплекса маркетинга, применяемого в российской адвокатуре после реализации разработанных предложений, %

Разработанные направления будут способствовать общему развитию российского рынка адвокатской юридической помощи, которое будет проявляться в следующих компромиссных для акторов результатах и критериях:

- повышении качества юридической помощи адвокатов за счет внедрения инновационных технологий;
- повышении доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для всех слоев населения;
- структурировании российского рынка адвокатской юридической помощи;

- сокращении доли непрофессиональных акторов на рынке (табл. 3.12).

Таблица 3.12. Анализ влияния направлений развития российского рынка адвокатской юридической помощи на основе разработанных предложений на решение социальных задач в обществе

<i>Направление</i>	<i>Механизм влияния на решение социальных задач в обществе</i>
1. Повышение качества юридической помощи адвокатов за счет внедрения инновационных технологий	Получение населением качественной юридической помощи, реализация права доверителей на качественную судебную защиту и права на справедливое судебное разбирательство
2. Повышение доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для всех слоев населения	Снижение себестоимости оказания юридической помощи за счет автоматизации и цифровизации отдельных операций и работ будет способствовать снижению гонорара и повышению доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для незащищенных слоев населения
3. Структурирование российского рынка адвокатской юридической помощи	Потенциальные доверители смогут ориентироваться на рынке и принимать осознанное и взвешенное решение, основанное на критериях, соответствующих установленным ориентирам и компромиссным решениям. Итогом должно стать повышение качества получаемой доверителями юридической помощи
4. Сокращение доли непрофессиональных акторов на рынке	Увеличение доли профессиональных акторов на рынке и повышение качества юридической помощи. Повышение конкуренции между адвокатами будет способствовать снижению себестоимости оказания юридической помощи и повышению доступности юридической помощи профессиональных адвокатов для незащищенных слоев населения

Согласно табл. 3.12, разработанные предложения обеспечат выполнение важного социального функционала, заключающегося в повышении доступности юридической помощи адвокатов для социально незащищенных слоев населения посредством внедрения навигационного механизма, а также снижения стоимости юридической помощи в результате инновационной и цифровой трансформации, повышения конкуренции среди профессиональных акторов. В наибольшей степени будут удовлетворены требования макростейкхолдеров — общества и государства — посредством повышения качества юридической помощи, оказываемой населению, что дополнительно демонстрирует государственную и социальную значимость реализации разработанных предложений. Общая прогнозная оценка представлена в табл. 3.13.

Согласно табл. 3.13, реализация разработанных предложений станет важным детерминантом в системе обеспечения социального развития государства, формируя доступные условия для получения населением качественной юридической помощи и защиты в суде. Функция маркетинга в адвокатской деятельности будет заключаться в создании возможностей для продвижения юридической помощи адвокатов, их деятельности. Увеличение потока клиентов у профессиональных акторов рынка будет способствовать повышению мотивации у других субъектов развиваться, получать соответствующий статус и в дальнейшем совершенствоваться, предлагая доверителям качественную помощь при оптимальном уровне гонорара, величина которого будет регулироваться механизмами конкуренции и управления себестоимостью юридической помощи за счет внедрения инновационных механизмов и цифровизации адвокатской деятельности. Таким образом, разработанные предложения позволят структурировать рынок и трансформировать рыночные отношения, а также достичь значительный социальный эффект в макромасштабе (рис. 3.20).

Согласно рис. 3.20, наибольший уровень динамики соответствует интересам государства, общества, адвокатских палат, при этом необходимо учесть методологическое упрощение оценки, основанной на применении ограниченного спектра индикаторов по данным стейкхолдерам, но в контексте формулирования практических выводов следует сделать акцент на наличии положительной динамики и ее значении для государства и общества.

Таблица 3.13. Прогноз влияния разработанных предложений по совершенствованию маркетинга юридической помощи в адвокатской деятельности на соответствие интересам стейкхолдеров

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров, %	
		2022 г.	Прогноз в течение 5 лет после реализации предложений		2022 г.	Прогноз в течение ближайших 5 лет после реализации предложений
Адвокаты	Среднее количество доверителей на одного адвоката в год, чел.	80	95	118,8		
	Доля юридической помощи, оказанной в дистанционном формате (по количеству), %	35	70	200,0	121,1	133,4
	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб.	43 160	43 160	100,0		
	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб.	43 160	43 160	100,0		
Доверители	Доля юридической помощи, оказанной в дистанционном формате, %	35	70	200,0	130,4	143,5
	Комплектность юридической помощи (единовременное оказание двух и более видов юридической помощи) (доля услуг от общего количества оказанной)	15	35	233,3		

Окончание табл. 3.13

Стейкхолдер	Наименование показателя	Значение		Темп роста, %	Индикатор удовлетворения интересов группы стейкхолдеров, %	
		2022 г.	Прогноз в течение ближайших 5 лет после реализации предложений		2022 г.	Прогноз в течение ближайших 5 лет после реализации предложений
	Доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, %	80	90	112,5		
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, %	82	95	115,9		
	Численность адвокатов в России, имеющих действующий статус (на конец года), чел.	75 633	303 883	401,8		
Федеральная палата адвокатов, адвокатские палаты	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической и адвокатской юридической помощи (адвокатов, имеющих статус)	11,2	45	401,8	114,8	262,9
		80	90	112,5		

Общество	Средняя величина гонорара за юридическую помощь (защита по уголовным делам), руб.	43 160	43 160	100,0	100,0	167,0
	Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности юридической помощи адвокатов, %	82	95	115,9		
	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической помощи	11,2	45	401,8		
Государство	Доля адвокатов с действующим статусом на рынке юридической и адвокатской юридической помощи	11,2	45	401,8	102,8	401,8

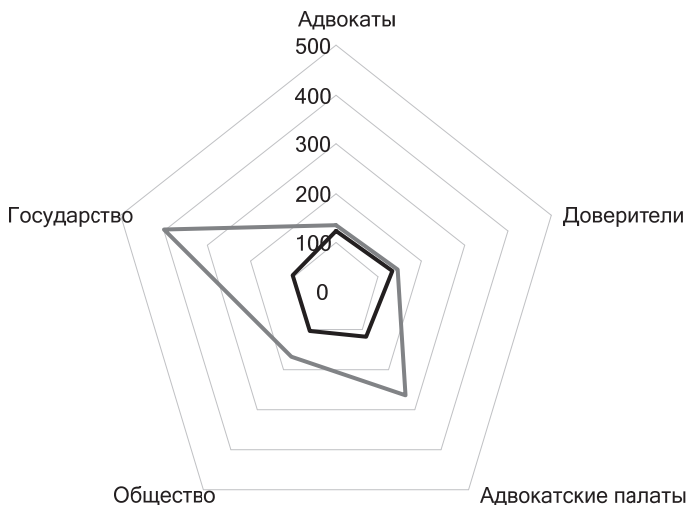


Рис. 3.20. Прогноз изменения индикатора удовлетворения интересов групп стейкхолдеров в результате реализации разработанных предложений по совершенствованию маркетинга в адвокатской деятельности

Таким образом, разработанные предложения соответствуют интересам государства и общества, что говорит о целесообразности реализации проекта по созданию единой адвокатской платформы, а также участия государственных инновационных центров в разработке цифровых механизмов и программ, в том числе в сфере развития технологий искусственного интеллекта, для адвокатуры. Повышение удельного веса профессиональных акторов на рынке будет способствовать его качественному развитию, увеличению доли населения, которое будет получать высококвалифицированную юридическую помощь. За счет внедрения инновационных технологий юридическая помощь адвокатов станет доступной для незащищенных слоев населения. Будет создан качественно новый формат взаимодействия между профессиональными акторами и доверителями, основанный на со-

четании цифровых достижений и построении системы отношений — важного фундамента в системе продвижения юридической помощи в сфере адвокатской деятельности.

Резюмируя вышесказанное, сформулируем следующие *основные выводы* по итогам рассмотрения третьей главы исследования:

- инновации являются неотъемлемой частью современной бизнес-системы. В системе адвокатской деятельности эффективным может стать применение блокчейн-технологии как регистратора совершаемых адвокатом и доверителем операций в целях улучшения организационных механизмов и обеспечения информационной основы для осуществления мониторинга и контроля за деятельностью профессиональных акторов рынка;
- помимо внедрения инноваций, требуется разработка институциональных и организационных основ и механизмов, которые будут способствовать активизации внедрения средств цифровизации и искусственного интеллекта в реальную деятельность российских адвокатов. Одной из таких организационно-технических структур может стать единая адвокатская платформа, которая позволит адвокатам размещать данные о себе, взаимодействовать с потенциальными и реальными доверителями, осуществлять их консультирование, производить обмен информацией;
- разработанные предложения соответствуют интересам государства и общества, что говорит о целесообразности реализации проекта по созданию единой адвокатской платформы, а также участия государственных инновационных центров в разработке цифровых механизмов и программ, в том числе в сфере развития технологий искусственного интеллекта, для адвокатуры.

В состав разработанных инновационных рекомендаций, полученных по итогам рассмотрения третьей главы монографии, необходимо включить результаты, содержащие организационные, методологические и функциональные основы развития новой парадигмы в системы маркетинга акторов адвокатской деятельно-

сти. В соответствии с этим к аспектам научной новизны следует отнести следующее:

- разработаны основные направления инновационного развития управления маркетингом в адвокатской деятельности;
- создан механизм использования блокчейн-технологии в адвокатской деятельности;
- разработана система интеграции программ и инструментов в целях организации адвокатом цифрового взаимодействия с доверителями;
- создан механизм контроля качества адвокатской деятельности на основе регистрации транзакций с использованием блокчейн-технологий;
- разработан централизованный навигационный механизм на рынке юридической помощи — единая адвокатская платформа, задачей функционирования которой станет обеспечение ориентирования потенциальных доверителей на рынке и построение эффективной системы коммуникаций между профессиональными адвокатами и доверителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная модель управления маркетингом основывается на составе характеристик и процессов, отражающих современные тенденции науки и практики. Основными тенденциями актуальной модели маркетинга на сегодняшний день являются развитие стейкхолдерского подхода к управлению компанией, преобладание социально-этического маркетинга и маркетинга взаимодействия в современных концепциях, расширение состава комплекса маркетинга, его детализация, уточнение, развитие системы профессионального маркетингового аудита, а также использование новых технологий продвижения в маркетинге. В рамках данного исследования разработана методика оценки эффективности применяемой в организации модели управления маркетингом на основе сравнения с базовыми характеристиками современной модели управления маркетингом. Современную модель нельзя назвать эталонной, но представленная методика позволит производить экспресс-оценку общего соответствия организованной на предприятии системы маркетинга современным тенденциям и направлениям.

Современное состояние концептуальных систем в сфере маркетинга услуг является результатом воздействия ряда детерминант, образованных в результате развития и динамики рыночного взаимодействия и структуры. Развитие сферы услуг и конкуренция определили потребность в формировании новых методик и технологий в системе маркетинга и продвижения товаров и услуг. Основной трендовой линией исследований стало определение специфических характеристик услуг, отличающих их от товаров.

Отраслевая специфика комплекса маркетинга заключается в потребности формирования определенного состава элементов маркетинг-микса, наиболее соответствующего продукту и рыночным потребностям. Расширение состава комплекса следует рассматривать с точки зрения эволюционных аспектов в маркетинге, стимулируемых в первую очередь рыночными механизмами и развитием продукта. Основную тенденцию формирует сфера услуг, продуктом которой является не только собственно услуга, но и отношения, создаваемые в процессе ее оказания. Именно на формирование отношений, способствующих продвижению услуг и являю-

щихся частью общего продукта, ориентировано большинство элементов новых концепций маркетинг-микса, что доказывает их эволюционную основу и потребность в дальнейшем их развитии.

Любая профессиональная деятельность, осуществляемая человеком, основана на экономических интересах и является частью какого-либо рынка. Не является исключением и адвокатская деятельность, основным предназначением которой является оказание помощи доверителям. И несмотря на то что по закону она не является предпринимательской, экономические цели, определяемые в виде гонорара и его значения, формируют интерес к профессии и способствуют формированию конкурентного рынка. Для эффективного осуществления деятельности в условиях конкуренции актору требуется использование комплекса маркетинга, и в первую очередь инструментов продвижения услуг, что в условиях действующих регламентированных ограничений проблематично. Вопросы потребности соблюдения этических норм в контексте размещения рекламы в адвокатуре были актуальны и более 100 лет назад, но на сегодняшний день их значение усилилось преимущественно за счет развития законодательства и нормативного обеспечения этики адвокатской деятельности. При этом, как показало исследование, существующая доктрина, основанная практически на полном запрете рекламы в адвокатуре, не соответствует интересам общества в полной мере, что определяет потребность в разработке новых подходов и решении по данной проблематике.

Основные тенденции развития методов и технологий управления маркетингом в адвокатской деятельности на современном этапе заключаются в поиске возможных направлений и методов продвижения адвокатской юридической помощи при соблюдении требований законодательства. Наиболее актуальной тематикой в данном отношении является возможное послабление законодательных норм в части определения состава информации, которая может быть размещена в открытом доступе. К современным направлениям также относятся развитие инновационных методов продвижения, соответствующих этическим нормам, технологий коммуникации, принципов взаимодействия адвоката и доверителя.

Возможности продвижения юридической помощи адвокатов в России ограничены и регулируются Кодексом профессиональной этики. Существующие на сегодня дискриминационные аспекты в данной сфере заключаются в наличии запрета на размещение рек-

ламы и саморекламы субъектами и отсутствии такового для практикующих юристов, которые составляют существенную конкуренцию для действующих профессиональных акторов. Опыт зарубежной практики показывает, что предоставление более широких прав в части построения каналов коммуникации с доверителями в целом не противоречит принципам и сущности профессии и способствует повышению качества юридической помощи и клиент-ориентированности, что соответствует интересам как отдельных доверителей, так и общества в целом. Традиционная для большинства стран конкуренция как фактор развития комплекса маркетинга действует недостаточно эффективно в условиях российских реалий, что связано преимущественно с влиянием основного концепта как базовой основы формирования адвокатской деятельности. В рамках исследования выявлены два основных вектора для решения данной проблемы — инновационное развитие адвокатской юридической помощи и каналов коммуникаций с доверителями, а также внедрение механизмов государственного управления в сфере создания и регулирования комплекса маркетинг-микса. Одним из важнейших направлений в рамках научных преобразований должна стать цифровая трансформация адвокатской деятельности.

В условиях цифровой трансформации создаются дополнительные возможности для осуществления взаимодействия адвокатов и доверителей, происходит автоматизация многих процессов, образуются возможности дистанционного взаимодействия, применения средств продвижения юридической помощи среди широкой публики посредством проведения MOOK-мероприятий и конференций через цифровые средства связи. Проведенный анализ показал, что действующие акторы адвокатской деятельности в России выбирают традиционные методы цифровизации деятельности и информационно-телекоммуникационные технологии, игнорируя важные достижения научного прогресса. Возможности эффективного использования цифровых технологий определяются уровнем цифровой зрелости субъектов адвокатской деятельности. Отсутствие организационных инициатив на уровне микроокружения, а также пассивная позиция профессиональных акторов в данном вопросе не способствуют полноценной цифровой трансформации сферы деятельности. Требуется совершенствование как организационных аспектов, так и применяемых на сегодняшний

день цифровых технологий и инструментов. К оперативным направлениям следует отнести корректировку системы КИС АР, а также внедрение в систему взаимодействия адвокатов с доверителями системы электронного документооборота.

Формируемые на сегодняшний день принципы управления маркетингом в адвокатской деятельности не способствуют полному достижению целей профессиональных акторов, реализующих механизмы и элементы маркетинга в рамках осуществляемой деятельности. Для совершенствования системы продвижения юридической помощи адвокатам необходимо изменить принципы определения целевого аспекта, сосредоточившись на интересах и потребностях доверителей. Драйверами развития клиент-ориентированного подхода в формировании комплекса маркетинга в адвокатской деятельности станут внедрение навигационного механизма, а также инновационное развитие комплекса маркетинга и услуг как составного элемента маркетинг-микса.

Инновации являются неотъемлемой частью современной бизнес-системы. Новой и активно продвигаемой тенденцией в адвокатской деятельности становится внедрение элементов искусственного интеллекта, который способствует повышению качества и скорости работы адвоката и непосредственно влияет на комплекс маркетинга, повышая удобство обслуживания, обеспечивая лояльность и качественное оказание юридической помощи. Эффективным может стать применение блокчейн-технологии как регистратора совершаемых адвокатом и доверителем операций в целях улучшения организационных механизмов и обеспечения информационной основой для осуществления мониторинга и контроля за деятельностью профессиональных акторов рынка. В контексте развития элементов комплекса маркетинга инновационные методы повлияют на обеспечение удобства доверителей, повышение лояльности по отношению к ним, развитие цифровизации в системе взаимодействия с доверителями. Кроме того, активное внедрение элементов искусственного интеллекта и опережение в данном аспекте других акторов станут частью PR-кампании субъекта адвокатской деятельности, инициируемого не самим адвокатом, а СМИ.

Внедрение единой адвокатской платформы позволит адвокатам размещать данные о себе, взаимодействовать с потенциальными и реальными доверителями, осуществлять их консультиро-

вание, производить обмен информацией через встроенную систему электронного документооборота, а также вести полноценную практику, используя встроенные информационные системы и технологии поиска и обработки информации. Внедрение данной платформы будет способствовать продвижению юридической помощи профессиональных адвокатов, а также повышению их качества, реализации права граждан, в том числе незащищенных слоев населения, на квалифицированную юридическую помощь и судебную защиту, согласно Конституции РФ, что соответствует интересам государства и общества. Внедрение Единого адвокатского портала в России может стать важным импульсом развития отрасли, ее качественной трансформации. Выделение профессиональных участников и оказанием им всесторонней технической поддержки может стать важным фундаментом формирования новой доктрины в контексте развития адвокатской профессии. Для достижения серьезных успехов в рамках продвижения юридической помощи должна быть создана уникальная система технического совершенствования взаимодействия между адвокатом и доверителем как части комплекса маркетинга. Единый адвокатский портал может обеспечить создание такой опции и ее развитие в дальнейшем, обеспечив качественное структурное преобразование отрасли, что в целом соответствует интересам государства и общества.

Разработанные предложения соответствуют интересам государства и общества, что говорит о целесообразности реализации проекта по созданию Единой адвокатской платформы, а также участия государственных инновационных центров в разработке цифровых механизмов и программ, в том числе в сфере развития технологий искусственного интеллекта, для адвокатуры. Повышение удельного веса профессиональных акторов на рынке будет способствовать его качественному развитию, увеличению доли населения, которое будет получать высококвалифицированную юридическую помощь. За счет внедрения инновационных технологий юридическая помощь адвокатов станет доступной для незащищенных слоев населения. Будет создан качественно новый формат взаимодействия между профессиональными акторами и доверителями, основанный на сочетании цифровых достижений и построении системы отношений — важного фундамента в системе продвижения юридической помощи в сфере адвокатской деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные правовые и подзаконные акты Российской Федерации

1. *Конституция* Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595> (дата обращения: 15.07.2023).

2. *Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации*: Федеральный закон № 63-ФЗ: принят Государственной Думой 26 апреля 2002 г., одобрен Советом Федерации 15 мая 2002 г. // URL: <https://docs.cntd.ru/document/901819236> (дата обращения: 15.07.2023).

3. *О Стратегии* развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы: Указ Президента Российской Федерации № 203: принят 9 мая 2017 г. // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 15.07.2023).

4. *Кодекс профессиональной этики адвоката*: принят I Всероссийским съездом адвокатов 31 января 2003 г., ред. от 15 апреля 2021 г. // URL: <https://fparf.ru/documents/fpa-rf/documents-of-the-congress/the-code-of-professional-ethics-of-lawyer/> (дата обращения: 15.07.2023).

5. *Разъяснение* Комиссии ФПА РФ по этике и стандартам по вопросам применения п. 1 ст. 17 Кодекса профессиональной этики адвоката № 03-16: Утверждено решением Совета ФПА РФ от 28 января 2016 г. // URL: <https://fparf.ru/documents/fpa-rf/dokumenty-kes/the-explanation-of-the-commission-of-the-federal-chamber-of-ethics-and-standards-3/> (дата обращения: 15.07.2023).

Монографии, учебники, учебные пособия

1. *Герасименко В.В.* Основы маркетинга. М.: ТЕИС, 1999.

2. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М.: Финпресс, 1998.

3. *Завьялов П.С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: Инфра-М, 2001.

4. *Карасев А.П.* Управление маркетингом: Учеб. пособие. Ярославль: ООО «ПКФ «Союз-Пресс», 2021.
5. *Кокурин Д.И., Волков В.С., Сафиуллина Е.И., Назин К.Н.* Инновационная экономика (управленческий и маркетинговый аспекты). М.: Экономика, 2011.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. М.: АСТ, 2000.
7. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Экспресс-курс: Пер. с англ. / Под ред. С.Г. Божук. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006.
8. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.: Издат. дом «Вильямс», 1998.
9. *Липсиц И.В.* Маркетинг для топ-менеджеров. М.: Эксмо, 2014.
10. *Маркетинг: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Н.К. Розова [и др.]; Под ред. А. Толстикова.* 4-е изд., испр. и доп. СПб.: Питер, 2012.
11. *Мировая индустрия: экономические и инновационные аспекты: Кол. монография / Под общ. ред. Н.А. Адамова.* М.: ЭКЦ «Профессор», 2015.
12. *Моргунова Р.В., Моргунова Н.В.* Менеджмент стейкхолдеров: Учеб. пособие / Владимир. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2022.
13. *Ожегов С.И.* Толковый словарь русского языка: около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений / Под ред. Л.И. Скворцова. 26-е изд., испр. и доп. М.: Оникс и др., 2009.
14. *Сурина А.В., О.П. Молчанова.* Инновационный менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2008.
15. *Чернов Р.* О призванных к защите: Сб. работ об адвокатской деятельности. М.: Издательские решения, 2020.
16. *Эванс Дж.М., Берман Б.* Маркетинг: Сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. А.А. Горячева. М.: Экономика, 1993.

Статьи в сборниках

1. *Банникова Л.Н.* Услуга как социальный феномен: социологический анализ // Актуальные проблемы социологии: Сб. науч. ст. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2013. С. 64—73.
2. *Борден Н.* Концепция маркетинг-микса // Классика маркетинга: Сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 529—538.
3. *Исраилова З.Р., Арсанукаева Б.У.* Российский рынок финансов в условиях цифровизации // Миллионщиков – 2020: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых с междунар. участием, посвящ. 100-летию ФГБОУ ВО «ГГНТУ им. акад.

М.Д. Миллионщикова» (20—22 сентября 2020 г. Россия, Чеченская Республика, г. Грозный). Грозный, 2020. С. 384—389.

4. *Карчага Е.С.* Модели комплекса маркетинга // Исследования молодых ученых: Материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, декабрь 2019 г.). Казань: Молодой ученый, 2019. С. 39—41.

5. *Кривова С.С.* Концепция монополизации адвокатуры в Российской Федерации: предпосылки и тенденции // Актуальные вопросы юридических наук: Материалы XII Междунар. науч. конф. (г. Казань, март 2022 г.). Казань: Молодой ученый, 2022. С. 29—35.

6. *Лихобабин В.К., Карыгина Е.М.* Инновации в области маркетинга и перспективы их развития // Экономическая наука и практика: Материалы III Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2014 г.). Т. 0. Чита: Молодой ученый, 2014. С. 91—95.

Статьи в журналах

1. *Асылгужина Л.Р.* История зарождения адвокатуры в России // Экономика и социум. 2018. № 5 (48). С. 1792—1795.

2. *Багиев Г.Л., Шульга А.О.* К вопросу формирования системных свойств маркетинга // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). С. 20—22.

3. *Багиев Г.Л., Шульга А.О.* Концепция маркетинга взаимодействия: измерение и оценка эффективности // Проблемы современной экономики. 2010. № 2. С. 262—265.

4. *Бакаянова Н.М.* Адвокатура между традициями и идеологией рынка венный // Евразийская адвокатура. 2016. № 4 (23). С. 20—25.

5. *Балдов Д.В., Петрова С.Ю., Лебедев А.А.* Использование технологии блокчейн для защиты данных // International Journal of Open Information Technologies. 2021. № 9. Р. 27—34.

6. *Бариленко В.И.* Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. 2014. № 1. С. 25—31.

7. *Беляева Е.Т.* Виды программ лояльности // Науч. исслед. 2016. № 10 (11). С. 45—50.

8. *Бочаров Н.А.* Стейкхолдеры как инструмент социального взаимодействия компаний // Вестн. ГУУ. 2015. № 10. С. 250—254.

9. *Винокуров В.И.* Основные термины и определения в сфере инноваций // Инновации. 2005. № 4. С. 6—21.

10. *Водясов П.В.* О нуждах и потребностях как о фундаментальных категориях маркетинга // Инновационная наука. 2016. № 4-1 (16). С. 82—83.

11. *Волошин А.В., Демченко С.К., Суслова Ю.Ю.* Генезис категорий «эволюция» и «развитие» экономических систем в экономической науке // Вестн. Алтай. акад. экономики и права. 2019. № 12 (ч. 2). С. 51—60.

12. *Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В.* Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Креативная экономика. 2018. № 9. С. 1345—1358.
13. *Голубков Е.П.* О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 5.
14. *Горшкова Н.В., Иванов В.Ю.* Исследование дефиниций «инновация» и «инновационная деятельность»: теоретический подход // Фундамент. исслед. 2016. № 10 (ч. 2). С. 380—385.
15. *Гринченко К.В.* Личные продажи — инструмент продвижения в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций // Инженерный вестн. Дона. 2013. № 1 (24). С. 21.
16. *Деметьева А.Г., Соколова М.И.* Концепция устойчивого развития и социально-этический маркетинг // Journal of new economy. 2018. № 5. P. 5—15.
17. *Демура Н.А., Путивцева Н.П.* Цифровизация: сущность и роль в развитии национальной экономики // Науч. результат. Экон. исслед. 2021. № 1. С. 22—30.
18. *Егошина Е.В.* От маркетинга товаров к маркетингу услуг: основные этапы в развитии маркетинг-микса сервисных продуктов // π-Economy. 2013. № 1-1 (163). С. 130—132.
19. *Ермаков Д.Н.* Сущность и содержание понятия «управление маркетингом» // Науч. тр. Вольного экон. общества России. 2016. № 2. С. 238—243.
20. *Жиделева О.С., Беляев Н.А.* Маркетинг юридических услуг // Проблемы науки. 2018. № 1 (25). С. 30—32.
21. *Журавлева М.Д.* К вопросу о внедрении и использовании систем искусственного интеллекта в гражданском судопроизводстве // Гуманитарные и политико-правовые исследования. 2021. № 1 (12). С. 20—28.
22. *Завьялова О.В.* Маркетинг в условиях цифровой трансформации // Экон. вектор. 2021. № 4 (27). С. 61—64.
23. *Запорожан А.Я.* Цифровой рубль ЦБ РФ // Управленческое консультирование. 2021. № 6 (150). С. 32—39.
24. *Землянная А.С., Савостин Д.А.* Исследование инновационной концепции эмоционального маркетинга // Междунар. журн. гуманитарных и естественных наук. 2020. № 7-2. С. 114—117.
25. *Ильченко А.Н., Ильченко К.А.* Цифровая экономика как высшая ступень развития инфокоммуникационных технологий // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2018. № 3 (55). С. 56—63.
26. *Исаева Е.В.* Концептуальные подходы к пониманию маркетинга взаимодействия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 5. С. 88—91.
27. *Корень В.А.* Эволюция концепции маркетинг-микса // Форум молодых ученых. 2018. № 12-2 (28). С. 1121—1125.

28. *Коробицына Т.С.* Социально-правовые функции адвокатской деятельности // Молодой ученый. 2023. № 2 (449). С. 286—288.
29. *Костин Р.А., Шишкина Е.В., Рочева Я.С.* Социологический анализ сферы сервиса в России // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2014. № 1 (19). С. 45—56.
30. *Круглов В.Н., Пауков С.А.* Эволюция теории инноваций в зарубежной и отечественной науке // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 5 (428). С. 4—22.
31. *Кудрявцев В.Л.* Проблемы формирования и реализации позиции адвоката-защитника на судебном следствии // Адвокат. 2005. № 4.
32. *Кудряшев А.Ф.* Развитие, эволюция, коэволюция: соотношение понятий // Вестн. Башкир. ун-та. 2012. № 1 (I). С. 640—644.
33. *Кузнецов П.М.* Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя // Вестн. ТГПУ. 2014. № 8 (149). С. 113—119.
34. *Кузьмина В.М.* Происхождение профессии адвоката и адвокатской деятельности // Современная наука. 2014. № 4. С. 17—19.
35. *Курочкин М.Е.* Каналы и инструменты продвижения в Интернете в контексте концепции маркетинговых коммуникаций // Инновации и инвестиции. 2020. № 9. С. 96—101.
36. *Лавлок К., Гамессон Э.* Маркетинг услуг — что дальше? В поисках новой парадигмы и свежих веяний // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2 (62), 3 (63), 4 (64).
37. *Лекарева Ю.С.* Инновационные приемы маркетинга в практике продвижения товаров // АНИ: экономика и управление. 2021. № 2 (35). С. 222—224.
38. *Литовка А.М.* Сущность маркетинга — дискуссионная проблема // Финансы: теория и практика. 2007. № 1. С. 25—34.
39. *Майборода Э.Т., Потапов Ю.А.* Актуализация связей с общественностью в судебной системе (опыт, тенденции, проблемы) // Гос.-правовые исслед. 2020. № 3. С. 470—474.
40. *Макгиннис Дж.О., Пирс Р.Дж.* Великий подрыв: как искусственный интеллект меняет роль юристов в оказании юридических услуг // Russian Journal of Economics and Law. 2019. № 2. P. 1230—1250.
41. *Мануйленко В.В., Мищенко А.А.* Сущность инноваций, инновационного процесса в ретроспективе и в современных условиях // Финансы и кредит. 2012. № 41 (521). С. 21—31.
42. *Мартыщенко Д.О.* Современные технологии в маркетинге // Молодой исследователь Дона. 2020. № 5 (26). С. 113—117.
43. *Мейлиева Д., Камбарова Ш.* Разработка брендовой стратегии в системе маркетинга детских товаров // Общество и инновации. 2021. № 4/S. С. 591—597.
44. *Мильдзихов М.Т.* Маркетинговый аудит: концептуальные подходы к организации и проведению // *π-Economy*. 2012. № 1 (139). P. 266—269.

45. Михайлов С.В., Пономарева Н.В., Прудникова Л.Б. Блокчейн в современном правоприменении // Философия права. 2019. № 1 (88). С. 60—64.

46. Михневич Е.А., Федотова К.А. Маркетинг услуг // Вопросы структуризации экономики. 2009. № 3. С. 88—89.

47. Мудров А.В., Воронин В.С. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности // Экономика и социум. 2016. № 12-2 (31). С. 357—360.

48. Начоева М.Х. Построение комплекса маркетинга и взаимосвязь его элементов // Наука и современность. 2015. № 37-2. С. 122—126.

49. Никитенко Ю.В., Болдырева К.А. Эволюция маркетинга: от традиционного к цифровому // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2-2. С. 13—16.

50. Орищенко И.С. Проблемы развития социально-этического маркетинга в России // Молодой ученый. 2022. № 1 (396). С. 133—136. URL: <https://moluch.ru/archive/396/87451/> (дата обращения: 29.03.2023).

51. Особенности маркетинговых технологий на современном этапе / В.А. Манкеева, А.-Г.Э. Авяева, С.В. Мангушев [и др.]. // Вестник Академии знаний. 2018. № 1 (24). С. 148—152.

52. Панкова С.В., Пасечникова Л.В. Сущность аудита маркетинга и процедуры его проведения // Междунар. бух. учет. 2013. № 7. С. 22—30.

53. Панченко В.Ю., Михалева А.Е. Правовые средства обеспечения доверия клиента при оказании юридической помощи: возможности и пределы использования // Вестн. КрасГАУ. 2014. № 11. С. 243—245.

54. Пензев М.В. Основные подходы к пониманию института адвокатской монополии в российской и международной практике // Российское право: образование, практика, наука. 2020. № 3. С. 82—93.

55. Пилецкая А.В. Искусственный интеллект и большие данные // Молодой ученый. 2019. № 50 (288). С. 20—22.

56. Писанюк В.И. Концепция производственного маркетинга // Инновационная наука. 2016. № 6-1. С. 191—193.

57. Полушкина И.Н., Малявина И.Ю. Сущность инноваций и проблема перехода к инновационной экономике в России // Экономические науки. Вестн. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 2. С. 229—233.

58. Романович В.К., Валигурский Д.И., Мелешкин И.П. Производственная концепция маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 6. С. 125—127.

59. Савицкий И.К. Инновационные технологии современного маркетинга // Молодой ученый. 2022. № 26 (421). С. 203—205.

60. Самсонов Р.А., Бочаров С.Н. Ответственность стейкхолдеров при формировании глобальных цепочек создания добавленной стоимости // Управленец. 2018. № 4. С. 53—65.

61. *Севостьянова А.Г.* Деятельность адвоката: правовое регулирование с точки зрения международного права // Молодой ученый. 2020. № 50 (340). С. 306—309.
62. *Семенова П.П.* Маркетинг в эволюции человечества // Студ. форум. 2023. № 3 (226). С. 18—20.
63. *Сенцов И.А.* Ближайшее будущее российской адвокатуры // Вестн. ВГУ. Сер.: Право. 2018. № 3 (34). С. 395—401.
64. *Синцова Е.А.* Доверитель и адвокат (поверенный): проблемы взаимодействия и сотрудничества // Вопросы науки и образования. 2018. № 13 (25). С. 79—85.
65. *Синяева И.М.* Технология маркетинга продвижения продуктов в экосистеме // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. № 3. С. 160—163.
66. *Скляр М.А., Кудрявцева К.В.* Цифровизация: основные направления, преимущества и риски // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 103—114.
67. *Скоробогатых И.И.* Эволюция маркетинга в мире и в России: к 25-летию кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова // Вестн. РЭА им. Г.В. Плеханова. 2014. № 9 (75). С. 97—113.
68. *Советкина А.С., Лошкарёв А.В.* Развитие цифровизации в сфере адвокатуры и адвокатской деятельности: преимущества и возможные недостатки // Междунар. журн. гуманитарных и естественных наук. 2020. № 9-2. С. 195—199.
69. *Соколова А.А.* Искусственный интеллект в юриспруденции: риски внедрения // Юрид. техника. 2019. № 13. С. 350—356.
70. *Соколова Е.С.* Сущность и типология маркетинговых стратегий продвижения инновационных продуктов на рынок // Beneficium. 2019. № 4 (33). Р. 65—73.
71. *Степаньчева Е.В., Джабраилов М.А.* Генезис маркетинга и его современная парадигма // Социально-экономические явления и процессы. 2015. № 11. С. 124—129.
72. *Сухарев О.С., Сухарев С.О., Руденко Д.В.* Теория экономического развития Й. Шумпетера и факты современной жизни (эволюционная экономика) // Журн. экон. теории. 2010. № 2. С. 181—196.
73. *Толкачев А.Н.* Комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению нового продукта // Бизнес и дизайн ревю. 2017. № 1 (5).
74. *Третьяк О.А.* Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Рос. журн. менеджмента. 2006. № 2. С. 129—144.
75. *Туру А.В.* Понятие и содержание адвокатской деятельности // Вестн. науки и образования. 2015. № 3 (5). С. 137—141.
76. *Фомичёва Т.В., Катаева В.И.* Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 2. С. 80—84.

77. *Христофорова И.В.* Специфическое отличие товара от услуги. Ч. 2: Отличительные характеристики услуги — анализ адекватности существующей парадигмы // *Сервис +*. 2007. № 2. С. 7—15.

78. *Чабанюк О.В., Мышенуд Е.Н.* Современные тенденции развития маркетинга в России и зарубежных странах // *Вестн. МФЮА*. 2020. № 4. С. 53—62.

79. *Чарыева М.Р.* Цифровая экономика как новая парадигма преодоления турбулентности в современной экономике страны // *Молодой ученый*. 2022. № 49 (444). С. 106—108.

80. *Черенков В.И.* Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга // *Вестн. С.-Петербург. ун-та. Менеджмент*. 2004. № 2. С. 3—32.

81. *Чернобаева Г.Е.* Возможности использования маркетингового подхода в управлении стейкхолдерами проекта // *Deutsche Internationale Zeitschrift für zeitgenössische Wissenschaft*. 2021. № 24. P. 4—6.

82. *Черченко Н.В., Мармашова С.П.* Тренды маркетинга в инновационной экономике // *Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д. Экон. и юрид. науки*. 2018. № 5. С. 2—8.

83. *Шайхуллин М.С.* К вопросу о формировании традиций профессиональной этики адвоката // *Евразийская адвокатура*. 2014. № 1 (8). С. 53—62.

84. *Шарапова Р.А.* История зарождения института адвокатуры // *Вопросы развития современной науки и техники*. 2020. № 1. С. 101—104.

85. *Шафрагимов К.А.* Историко-правовые предпосылки возникновения адвокатуры и перспективы ее становления // *Молодой ученый*. 2022. № 20 (415). С. 420—422.

86. *Эргашев А.Х.* Концепция маркетинга как способ максимизации прибыли предприятия // *Бюллетень науки и практики*. 2016. № 12 (13). С. 331—334.

87. *Яковец Д.С.* Инновационный маркетинг взаимодействия // *Экономика и социум*. 2017. № 11 (42). С. 986—990.

Электронные ресурсы

1. *Банке Б.* Аналитический отчет BCG // *Vlast.kz*: [сайт]. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html> (дата обращения: 25.05.2023).

2. *Башикиров С.* Первый в истории робот-юрист поучаствует в суде уже в феврале // *РБК.Тренды*: [сайт]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/63ca98a49a79470f0d1eacsa> (дата обращения: 15.05.2023).

3. *Блокчейн для юристов со всех точек зрения* // *CryptoPerson* : [сайт]. URL: <https://cryptoperson.ru/blockchain/blokchejn-dlja-juristov?ysc lid=lm0x0s9mxt801122437> (дата обращения: 15.07.2023).

4. *Бычков А.* Гонорар успеха в юридической практике. Обзор спорных судебных разбирательств // Клерк.ру: [сайт]. URL: <https://www.klerk.ru/law/articles/451310/> (дата обращения: 15.05.2023).

5. *В закон* об адвокатской деятельности и адвокатуре внесут комплексные поправки. // Гарант.ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/news/1611432/> (дата обращения: 01.06.2023).

6. *В России* признали неконституционным пожизненный «запрет на профессию» для лишенных статуса адвокатов // Фонтанка.ру: [сайт]. URL: <https://www.fontanka.ru/2022/11/14/71815841/> (дата обращения: 25.05.2023).

7. *Демидова М.* В России 1,5 млн юристов, но половина из них не работает по специальности // Я — капиталист: [сайт]. URL: <https://yakapitalist.ru/finansy/skolko-yuristov-v-rossii> (дата обращения: 20.07.2023).

8. *Дождев К.* Пикет против адвокатской монополии и изменений в ФЗ № 63 // Zakon.ru: [сайт]. URL: https://zakon.ru/blog/2019/11/10/piket_protiv_advokatskoj_monopolii_i_izmenenij_v_fz_n_63?ntvk1_source=2472337946 (дата обращения: 25.05.2023).

9. *Заключение* квалификационной комиссии Палаты адвокатов Самарской области по дисциплинарному производству в отношении адвоката Бардина Михаила Кузьмича // URL: <https://paso.ru/files/uploads/distsiplinarnaya-praktika-PASO/14-chlenskie-vznosyi-na-obshhienuzhdyi-advokatskoj-palaty-vnosyatsya-advokatom-ezhemesyachno.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).

10. «*Законопроект* Клишаса» принят во втором чтении // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/zakonoproekt-klishasa-prinyat-vo-vtorom-chtenii/> (дата обращения: 25.05.2023).

11. *Засухин Д.* Юридический маркетинг. Как привлечь клиентов юристам и адвокатам // TheLib.Ru: [сайт]. URL: https://thelib.ru/books/dmitriy_zasuhin/yuridicheskiy_marketing_kak_privlech_klientov_yuristam_i_advokatam-read.html (дата обращения: 15.05.2023).

12. *Иванов А.* Почему нужны изменения правил адвокатской рекламы // Российский адвокат: [сайт]. 2021. 27 августа. URL: <https://ros-advocat.ru/actual/pochemu-nuzhny-izmeneniya-pravil-advokatskoj-reklamy/> (дата обращения: 25.05.2023).

13. *Иванов А.В.* К вопросу о правомерности рекламы адвокатской деятельности // Правору: [сайт]. URL: <https://pravorub.ru/articles/37669.html> (дата обращения: 15.05.2023).

14. *Ирищян А.* Адвокатская монополия за рубежом // Коллегия адвокатов города Симферополя: [сайт]. URL: <https://adv-simfi.ru/advokat-skaaya-monopoliya-za-rubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023).

15. *Каковы* перспективы внедрения ИИ в адвокатскую деятельность? // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru>

ru/novosti/kakovy-perspektivy-vnedreniya-ii-v-advokatskuyu-deyatelnost/ (дата обращения: 25.05.2023).

16. *Коробка Е.* Юрий Пилипенко высказал мнение по ряду внесенных в Закон об адвокатуре поправок // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/yuriy-pilipenko-vyskazal-mnenie-po-ryadu-vnesennykh-v-zakon-ob-advokature-popravok/> (дата обращения: 25.05.2023).

17. *Критерии* допустимости размещаемой в информационно-телекоммуникационной сети Интернет информации об адвокате и адвокатском образовании: памятка (одобрена Советом Адвокатской палаты г. Москвы (протокол № 20 от 21 декабря 2021 г.)) // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://fparf.ru/documents/papers-of-the-regional-ap/pamyatka-o-dopustimyykh-kriteriyakh-razmeshchaemoj-v-internete-informatsii-ob-advokate-i-advokatskom/> (дата обращения: 15.04.2023).

18. *Кузнецов Г.* Адвокатов, лишенных статуса «по неблагоприятным причинам», предлагают не допускать к судебному разбирательству // Адвокатская газета: [сайт]. 2019. 28 октября. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/advokatov-lishennykh-statusa-po-neblagovidnym-prichinam-predlagayut-ne-dopuskat-k-sudebnomu-predstavitelstvu> (дата обращения: 27.05.2023).

19. *Куликов В.* Адвокаты смогут в электронном режиме общаться с судами и правоохранителями // Российская газета: [сайт]. 2021. 2 сентября. URL: <https://rg.ru/2021/09/02/advokaty-smogut-v-elektronnom-rezhime-obshchatsia-s-sudami-i-pravoohraniteliami.html> (дата обращения: 15.05.2023).

20. *Куликов В.* Пилипенко: Адвокатская монополия не ограничивает рынок правовой помощи // Российская газета: [сайт]. URL: <https://rg.ru/2015/03/11/advokat.html> (дата обращения: 02.06.2023).

21. *Мамий А.* Информирование или реклама: практика зарубежных адвокатов // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/informirovanie-ili-reklama-praktika-zarubezhnykh-ad-vokatov/> (дата обращения: 25.05.2023).

22. *Михаил Барщевский:* «Адвокатской монополии не будет» // Право.ru: [сайт]. URL: <https://300.pravo.ru/opinion/236036/> (дата обращения: 25.05.2023).

23. *Моисеева Е., Бочаров Т.* Плюсы и минусы адвокатской монополии // Коллегия адвокатов города Симферополь: [сайт]. URL: <https://advsimfi.ru/advokatskaya-monopoliya-za-rubezhom.html> (дата обращения: 25.05.2023).

24. *Нагорная М.* Адвокатская палата г. Москвы вынесла замечание «лучшему адвокату» // РОО ГЛЭДИС: [сайт]. 2021. 9 ноября. URL: <https://rusexpert.ru/news/dvktkya-plt-g-mkvy-vyl-zmchi-lchshm-dvkt-> (дата обращения: 28.07.2023).

25. *Нагорная М.* КС дал возможность бывшим адвокатам, совершившим преступление, быть представителями в суде // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/ks-dal-vozmozhnost-byvshim-advokatam-sovershivshim-prestuplenie-byt-predstavitelyami-v-sude/> (дата обращения: 25.05.2023).

26. *Об адвокатской деятельности в Российской Федерации:* [сайт] // Адвокаты Российской Федерации. URL: <http://lawyers.minjust.ru/lawyers?fullName=®isterNumber=&identityCard=&status=1&orgForm=4®Code=76> (дата обращения: 25.06.2023).

27. *Практика по арбитражным спорам* // Адвокат Седов Д.А.: [сайт]. URL: <https://advokatsedov.ru/case/praktika-po-arbitrazhnym-sporam/> (дата обращения: 15.07.2023). – Текст : электронный.

28. *Павлова З.* Адвокаты не вправе размещать в Интернете информацию, вводящую их доверителей в заблуждение // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/advokaty-ne-vprave-razmeshchat-v-internete-informatsiyu-vvodyashchuyu-ikh-doveriteley-v-zabluzhdenie/> (дата обращения: 15.07.2023).

29. *Палий В.Ф.* Еще раз про маркетинг-микс, или не оставить ли наконец в покое концепцию 4р? // Институт проблем предпринимательства: [сайт]. URL: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=000062> (дата обращения: 15.04.2023).

30. *Поляков А.* Реклама в адвокатуре: 1912–2018 гг. // Адвокатская газета: [сайт]. URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/reklama-v-advokature-1912-2018-gg/> (дата обращения: 05.05.2023).

31. *Рыжков В.* Что такое digital-трансформация? // Komanda-a.pro: [сайт]. URL: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation> (дата обращения: 25.05.2023).

32. *Самтынова Е.* Утверждены правила применения адвокатами нормы закона о «гонораре успеха» // Гарант.ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/news/1343405/> (дата обращения: 25.05.2023).

33. *Сведения о составе адвокатского сообщества в Российской Федерации за 2019 год.* // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://fparf.ru/practical-information/statistics/svedeniya-o-sostave-advokatskogo-soobshchestva-v-rossiyskoj-federatsii-za-2019-god/> (дата обращения: 20.07.2023).

34. *Скобlikов П.* Право на получение квалифицированной юридической помощи: каким должен быть комментарий ст. 48 Конституции РФ? // Zakon.ru: [сайт]. URL: https://zakon.ru/discussion/2020/07/26/pravo_na_poluchenie_kvalificirovannoj_yuridicheskoy_pomoschi_kakim_dolzhen_byt_kommentarij_st_48_kon (дата обращения: 05.05.2023).

35. *Советская адвокатура* // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://fparf.ru/on-bar/history/sovetskaya-advokatura/> (дата обращения: 15.05.2023).

36. *Соколова А.А.* Искусственный интеллект в юриспруденции: риски внедрения // Юрид. техника. 2019. № 13. С. 350—356.

37. *Соколова Е.С.* Сущность и типология маркетинговых стратегий продвижения инновационных продуктов на рынок // *Beneficium*. 2019. № 4 (33). С. 65—73.

38. *Средняя* стоимость услуг юристов и адвокатов в регионе: Алтайский край // Праворуб: [сайт]. URL: <https://pravorub.ru/users/stat/prices/3160/> (дата обращения: 20.07.2023).

39. *Устинюк М.* Самореклама недопустима // Адвокатская газета. 2022. № 16 (369). URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/samoreklama-nedorustima/> (дата обращения: 25.05.2023).

40. *Чендрова Ю.* Адвокатская реклама допустима // Палата адвокатов Нижегородской области: [сайт]. URL: <https://apno.ru/press-tsentr/publikatsii/46339-advokatskaya-reklama-dopustima-2> (дата обращения: 25.07.2023).

41. *Чернявская Е.* ФПА РФ: адвокаты не вправе публиковать в Интернете процент выигранных дел, не соответствующий действительности // Гарант.ру: [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/news/1270150/?ysclid=ll73vg04kx786673575> (дата обращения: 25.07.2023).

Сайты в сети Интернет

1. Адвокатское бюро «Матюнины и Партнеры»: [сайт]. URL: <https://matyuninspartners.ru/> (дата обращения: 15.07.2023).

2. Адвокатское бюро GK Legal defenders: [сайт]. URL: <https://gk-ld.ru/> (дата обращения: 15.07.2023).

3. Федеральная палата адвокатов Российской Федерации: официальный сайт. Москва. URL: <https://fparf.ru/cisar/> (дата обращения: 15.06.2023).

Литература на иностранных языках

1. *Brynjolfsson E.* Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Massachusetts; L.: The MIT Press, 2000.

2. *Freeman R.E., Harrison J., Hicks A.* et al Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 343 p.

3. *Garcia R.A., Calantone R.* Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. DOI 10.1111/1540-5885.1920110 // *Journal of Product Innovation Management*. 2002. Vol. 19. P. 110—132.

4. *Kerin R.A., Berkowitz E.N., Harley S.W.* et al. Marketing . 7th ed. N.Y.: McGraw-Hill, 2003. 323 p.

5. *Kotler P.* Marketing Management. 11th ed. Upper Saddle River: N.Y.: Prentice Hall, 2003. 446 p.
6. *Legal Practitioners Act (CAP. 20 LFN 1990) Rules of Professional Conduct for Legal Practitioners.* // URL: <https://www.nigerian-law-guru.com/legislations/RULES/RULES%20OF%20PROFESSIONAL%20CONDUCT%20FOR%20LEGAL%20PRACTITIONERS.pdf> (дата обращения: 25.05.2023).
7. *Pride W.M., Ferrell O.C.* Marketing: Concept and Strategies. 12th ed. Boston : Houghton Mifflin, 2003. 325 p.
8. *Public to benefit from barristers' adverts* // South China Morning Post: [сайт]. URL: <https://www.scmp.com/article/667232/public-benefit-barristers-adverts> (дата обращения: 30.05.2023).
9. *Reglement Interieur National de la profession d'avocat – RIN* // Les Avocats: [сайт]. URL: <https://www.cnb.avocat.fr/fr/reglement-interieur-national-de-la-profession-davocat-rin> (дата обращения: 25.05.2023).
10. *Santo B.* Innovatsiya kak sredstvo ekonomicheskogo razvitiya [Innovation as a Tool for Economic Development]. Moscow: Progress Publ., 2000. 255 p.
11. *Schiliro D.* Innovation in Small and Medium Enterprises in the United Arab Emirates // International Journal of Social Science Studies. 2015. Vol. 3, Issue 5. P. 148—160.
12. *Solomon M.R., Stuart E.W.* Marketing: Real People, Real Choices, Upper Saddle River. Prentice Hall, 2003. 135 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ФОРМА АНКЕТЫ «МАРКЕТИНГ УСЛУГ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы (если нет точных данных, просим указать примерные сведения)</i>	
	<i>5 лет назад</i>	<i>За текущий год</i>
1. Какие элементы комплекса маркетинга Вы используете для продвижения своей юридической помощи?		
Продукт		
Цена		
Место		
Продвижение		
Люди		
Процедуры		
Физический атрибут		
Связи с общественностью		
Личные продажи		
Персонал		
Помещение		
Прибыль		

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы (если нет точных данных, просим указать примерные сведения)</i>	
	<i>5 лет назад</i>	<i>За текущий год</i>
Потребности и пожелания доверителя		
Затраты для доверителя		
Коммуникация		
Удобство		
Этика		
Эстетика		
Эмоции		
Преданность		
Персонализация		
Конфиденциальность		
Обслуживание клиентов		
Сообщество		
Сайт		
Безопасность		
Стимулирование продаж		
Каналы коммуникации		
Соотношение цены и качества		
Цифровизация		
Система отношений		
Лояльность к потребителю		
Обеспечение удобства логистики и доступа к товарам и услугам		

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы (если нет точных данных, просим указать примерные сведения)</i>	
	<i>5 лет назад</i>	<i>За текущий год</i>
2. Используете ли Вы рекламу и саморекламу в продвижении своей юридической помощи?		
Да		
Нет		
3. Какие цели в системе управления маркетингом для Вас являются приоритетными?		
Увеличение количества доверителей		
Выход на новые рынки (через оказание юридической помощи в дистанционном формате)		
Увеличение тарифа (гонорара)		
Увеличение финансовых результатов		
Иные цели		
4. Какие направления цифровизации Вы развиваете в рамках осуществляемой деятельности (автоматизация бизнес-процессов, Интернет вещей, дополненная реальность, виртуальная реальность, 3D-моделирование, 3D-печать, технологии искусственного интеллекта, робототехника)?		
5. Что является приоритетным в системе продвижения юридической помощи для Вас?		
Построение коммуникаций		
Повышение качества юридической помощи		

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы (если нет точных данных, просим указать примерные сведения)</i>	
	<i>5 лет назад</i>	<i>За текущий год</i>
Прямое продвижение (размещение рекламы, самореклама)		
6. Какой объем средств на продвижение юридической помощи Вы расходуете в месяц?		
7. Какие направления совершенствования элементов комплекса маркетинга Вы планируете развивать в дальнейшем и за счет каких инструментов и методов?		
8. Используете ли Вы в своей деятельности, в том числе для ее продвижения, следующие информационно-технические и электронные средства и ресурсы?		
Сайт		
Социальные сети, мессенджеры		
Порталы		
Интернет-реклама		
Ведение блогов		
Дистанционный прием клиентов		
МООК-технологии		
КИС АР		
Система электронного документооборота		
Искусственный интеллект		
Блокчейн-технологии		

<i>Вопрос</i>	<i>Ответы (если нет точных данных, просим указать примерные сведения)</i>	
	<i>5 лет назад</i>	<i>За текущий год</i>
9. Перечислите причины, препятствующие использованию перечисленных в п. 7 инструментов		
10. Укажите среднее количество доверителей в год, которым Вами оказывается юридическая помощь		
11. Какой чистый доход от адвокатской деятельности в год Вы имеете?		
12. Укажите долю юридической помощи, которую Вы оказываете в дистанционном формате (онлайн-консультирование, дистанционный запрос документов и т.д.)		
13. Укажите долю комплексных юридической помощи (единовременного оказания двух и более видов юридической помощи) в общем количестве оказываемой юридической помощи		
14. Доля юридической помощи, оказываемой с применением инновационных цифровых технологий, %		
15. Доля положительных отзывов доверителей о качестве и доступности Вашей юридической помощи, %		

**ФОРМА АНКЕТЫ «ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА ИСПОЛНИТЕЛЯ В СФЕРЕ
ОКАЗАНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ, ЗАЩИТНИКА В СУДЕ»**

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Выбор ответа (✓)</i>
1. Каким способом Вы узнали о деятельности Вашего исполнителя (юриста, адвоката)?	1. Реклама (в том числе интернет-реклама, реклама в СМИ и др.) 2. Самореклама специалиста 3. Форумы в Интернете (онлайн-консультирование) 4. Опубликованная статья в журнале, газете, в интернет-ресурсах, книга 5. Через личный блог юриста, адвоката 6. «Сарафанное радио» (от знакомых) 7. Иным способом	
2. Часто ли Вы используете данный способ поиска исполнителей?	1. Всегда 2. Часто 3. Иногда	
3. Знаете ли Вы, что такое статус адвоката?	1. Да 2. Нет 3. Что-то слышал(а), но точно не знаю, что это	
4. Знаете ли Вы, что такое адвокатская монополия?	1. Да 2. Нет 3. Что-то слышал(а), но точно не знаю, что это	

<i>Вопрос</i>	<i>Варианты ответов</i>	<i>Выбор ответа (✓)</i>
5. Важно ли для Вас, чтобы Вашим консультантом либо защитником в суде был адвокат, имеющий соответствующий статус	1. Да 2. Нет 3. Не имею точного ответа	
6. Довольны ли Вы результатами оказанной исполнителем (юристом, адвокатом) юридической помощи?	1. Да 2. Нет 3. В целом да, но юридическая помощь оказана неидеально, в процессе оказания возникли некоторые проблемы	
7. В следующий раз при необходимости к какому исполнителю Вы обратитесь?	1. К адвокату, имеющему данный статус, зарегистрированному в реестре адвокатов 2. К исполнителю, у которого будет наименьший гонорар 3. Обращусь повторно к исполнителю, который уже оказывал юридическую помощь, помощь по защите в суде	

**АНАЛИЗ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ АДВОКАТСКОЙ МОНОПОЛИИ И ИНЫХ
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ НОВОВЕДЕНИЙ В КОНТЕКСТЕ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ
ПРОДВИЖЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ АКТОРОВ РЫНКА ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ**
(авторская разработка)

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Разрешенные на сегодняшний день сферы деятельности</i>	<i>Влияние на интересы в контексте построения системы юридической помощи акторами рынка</i>	<i>Характер влияния адвокатской монополии и иных нововведений на интересы стейкхолдера</i>	<i>Сила влияния, балл</i>
Адвокат, имеющий статус	Оказание любой юридической помощи, в том числе представительство в суде	Наличие статуса увеличивает вероятность обращения к данному адвокату по вопросам защиты в суде по уголовным делам Возможность применения новой системы выплаты гонорара (после оказания юридической помощи и получения результата), что позволяет увеличить количество доверителей	Положительное	+8
Адвокат, потерявший соответствующий статус	Оказание любой юридической помощи, кроме представительства в судах	Лишение статуса адвоката будет негативно отражаться на продвижении услуг по разрешенным направлениям (консультирование)	Отрицательное	-10

<i>Стейкхолдер</i>	<i>Разрешенные на сегодняшний день сферы деятельности</i>	<i>Влияние на интересы в контексте построения системы продвижения юридической помощи акторами рынка</i>	<i>Характер влияния адвокатской монополии и иных нововведений на интересы стейкхолдера</i>	<i>Сила влияния, балл</i>
Юристы и иные акторы на рынке юридической помощи	Оказание любой юридической помощи, кроме предоставления в судах по уголовным делам	Потребность в снижении цен на юридическую помощь, не связанную с представительством в суде по уголовным делам в связи с ростом конкуренции (за счет высвободившихся юристов, ранее занимавшихся представительством в уголовных делах) Возможность применения новой системы выплаты гонорара (после оказания юридической помощи и получения результата), что позволит увеличить количество доверителей	Аспектно: положительное и отрицательное	+5 -7
Государство	—	Выделение квалифицированных специалистов на рынке, что позволит лучше ориентироваться доверителям на рынке юридической помощи Возможность управлять рынком Повышение качества юридической помощи на рынке	Положительное	+7
Общество	—	Повышение качества юридической помощи на рынке	Положительное	+5

Стейкхолдер	Разрешенные на сегодняшний день сферы деятельности	Влияние на интересы в контексте построения системы продвижения юридической помощи акторами рынка	Характер влияния адвокатской монополии и иных нововведений на интересы стейкхолдера	Сила влияния, балл
Доверители	—	<p>Улучшение навигации для потенциальных доверителей</p> <p>Вынужденная смена защитника в суде по уголовным делам в том случае, если действующий не имеет статуса адвоката</p> <p>Рост цен на рынке защиты по уголовным делам</p> <p>Снижение цен на рынке юридической помощи гражданско-правового характера</p> <p>Возможность осуществления оплаты юристу (адвокату) по факту получения результата</p>	<p>Аспектное: положительное и отрицательное</p>	<p>+8</p> <p>-3</p>
<p>ИТОГО общий уровень влияния на стейкхолдеров: $(8 - 10 + 5 - 7 + 7 + 5 + 8 - 3) \cdot 100\% / 80 = +16,25\%$.</p> <p>Вывод: наблюдается общее положительное влияние внедрения адвокатской монополии на стейкхолдеров рынка юридической помощи в контексте формирования комплекса маркетинга</p>				

**АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДВОКАТА, НЕДОПУСТИМОЙ
К ПУБЛИЧНОМУ РАЗМЕЩЕНИЮ, А ТАКЖЕ ПРИ НЕПОСРЕДСТВЕННОМ
ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С РЕАЛЬНЫМ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ДОВЕРИТЕЛЕМ**

<i>Содержание информации</i>	<i>Обсуждения, уточнения</i>	<i>Комментарий</i>
Наличие оценочных характеристик адвоката	Дисциплинарное производство в отношении адвоката, состоявшего в Адвокатской палате г. Москвы. На сайте адвоката была размещена информация, противоречащая п. 1 ст. 17 КПЭА, включающая:	Данные нарушения являются наиболее распространенными.
Сравнения с другими адвокатами Заявления, намеки, двусмысленности	<ul style="list-style-type: none"> • наименование «Лучшие адвокаты Москвы»; • заголовки и тезисы: «У нас лучшая юридическая помощь», «У нас индивидуальный подход»; • «выиграно 92% дел», «взыскано 80% долгов», гарантия результата¹. <p>Это указывает на прямое нарушение положений п. 1 ст. 17 КПЭА²</p>	Оценочные характеристики, сравнения в формате тезисов и заголовков активно размещаются адвокатами на личных страницах — визитках в интернет-ресурсах, что также способствует их быстрому выявлению

¹ См.: Устинюк М. Самореклама недопустима [Электронный ресурс] // Адвокатская газета. 2022. № 16 (369). URL: <https://www.advgazeta.ru/mneniya/samoreklama-nedopustima/> (дата обращения: 25.05.2023).

² См.: Кодекс профессиональной этики адвоката (принят I Всероссийским съездом адвокатов 31.01.2003) (ред. от 15.04.2021).

<i>Содержание информации</i>	<i>Обсуждения, уточнения</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Информация, вводятся в заблуждение потенциальных заявителей</p>	<p>Ложные заявления, обещания, искажения фактов. Комиссия по этике и стандартам Федеральной палаты адвокатов (КЭС) к такой информации относит не соответствующие действительности сведения о количестве оправдательных приговоров, о проценте выигранных дел. В отношении процента выигранных дел в профессиональном сообществе поставлен вопрос о методике определения данного показателя. Так, в части уголовного процесса наказание может быть не связанным с лишением свободы. Часто адвокаты, рекламирующие свою деятельность, включают дела с альтернативным (уголовному) наказанием в состав выигранных, что в целом неверно. Такие действия являются нарушением подп. 6 п. 1 ст. 9 и п. 1 ст. 17 КПЭА¹</p>	<p>Значение процента выигранных дел вызывает наибольшее количество вопросов, поскольку в большинстве случаев смягчение наказания адвокаты также считают положительным исходом и относят данные дела в состав выигранных, при этом в традиционном понимании такой исход не может считаться положительным в системе формирования оценки деятельности адвокатов</p>

¹ См.: *Разъяснение Комиссии ФПА РФ по этике и стандартам по вопросу применения пункта 1 статьи 17 Кодекса профессиональной этики адвоката* [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной палаты адвокатов РФ. URL: <https://fparf.ru/documents/fparf/documents-commissions/> (дата обращения: 15.07.2023).

<i>Содержание информации</i>	<i>Обсуждения, уточнения</i>	<i>Комментарий</i>
Размещение отзывов благодарных доверителей	Некоторые адвокаты прибегают к такому методу привлечения потенциальных доверителей, размещая поддельные отзывы людей, в том числе не контактировавших с ними, тех, которые никогда не пользовались их юридической помощью ¹	В заблуждение потенциальных доверителей может ввести размещение как поддельных отзывов, так и реальных, зародив надежду на положительный результат по делу в случае обращения к данному адвокату
Устные гарантии потенциальным и реальным доверителям	Часто такие гарантии основываются на наличии личных связей с работниками судебных и правоохранительных органов, в том числе в связи с тем, что ранее защитник работал в органах. Как отмечают члены Совета Адвокатской палаты г. Москвы, в отдельных случаях адвокаты оказывают воздействие на потенциальных доверителей, обещая гарантии исхода дела, основываясь на наличии связей с работниками соответствующих органов, а также о наличии опыта работы в правоохранительной и судебной системе. Обещание положительного решения в пользу доверителя в таком случае является нарушением подп. 6 п. 1 ст. 9	Гарантии, предоставляемые адвокатом потенциальным и реальным доверителям, с одной стороны, являются способом давления, с другой стороны, навязывают ложное чувство уверенности в положительном исходе дела. И в первом и во втором случаях адвокат действует не в пользу до-

¹ См.: Павлова З. Адвокаты не вправе размещать в Интернете информацию, вводящую их доверителей в заблуждение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advgazeta.ru/novosti/advokaty-ne-vprave-razmeshchat-v-internete-informatsiyu-vvodyashchuyu-ikh-doveriteley-v-zabluzhdenie/> (дата обращения: 15.07.2023).

<i>Содержание информации</i>	<i>Обсуждения, уточнения</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Умышленное распространение информации об адвокатской деятельности и ее успехах через третьих лиц</p>	<p>КПЭА. Кроме того, в случае наличия реальной схемы взаимодействия речь идет о коррупции и нарушении не только норм этики, но и соответствующего законодательства¹</p> <p>Механизм реализации данного направления может включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> устное заключение взаимовыгодной сделки, при которой третье лицо, получившее определенную выгоду в виде, например, скидки за юридическую помощь, активное продвижение адвоката и его деятельности; наем профессионалов в сфере продвижения юридической помощи; активную раздачу визитных карточек реальным и потенциальным доверителям и наличие договоренности об их распространении 	<p>Адвокат может распространять информацию об адвокатской деятельности и ее успехах, например, через бывших доверителей, при этом такая реклама не должна быть массовой и навязчивой. Решение использовать и распространять информацию должно быть добровольным и основываться на личном опыте общения с адвокатом. При этом реклама в СМИ не допускается</p>
<p>Поощрение (отсутствие) действий по пресечению и сообщению в адвокатскую палату) фактов осуществления продвижения юридической помощи адвоката</p>	<p>На практике «сарафанное радио» является одним из наиболее действенных способов продвижения адвокатской юридической помощи. Исключение составляют варианты, когда осуществляется публичная реклама юридической помощи адвоката, в том числе с применением механизмов и методов, рассмотренных выше. На практике такие ситуации редкие, при этом теоретическая возможность их возникновения имеется</p>	

¹ См.: *Адвокатская палата г. Москвы вынесла замечание «лучшему адвокату»* <https://rusexpert.ru/news/dvktkya-plt-g-mkvy-vuy-zmchi-lchshm-dvkt-> (дата обращения: 28.07.2023). URL: [Электронный ресурс].

<i>Содержание информации</i>	<i>Обсуждения, уточнения</i>	<i>Комментарий</i>
<p>Навязывание своей юридической помощи потенциальным доверителям, в том числе с использованием спама-рекламы</p>	<p>Навязчивая реклама, а также убеждение при помощи различных доводов и обстоятельств в необходимости привлечения к делу данного адвоката, в том числе посредством обещания положительного решения в пользу доверителя, также является нарушением подп. 6 п. 1 ст. 9 КПЭА.</p>	<p>Адвокат может размещать информацию о себе и осуществляемой деятельности, при этом реклама не должна иметь навязчивый характер, спам-вариант распространения данных недопустим. Аналогично запрещено распространение рекламы другими лицами (п. 2 ст. 17 КПЭА)</p>

**АНАЛИЗ РЕКЛАМНЫХ СООБЩЕНИЙ В ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСАХ ДЕЙСТВУЮЩИХ
РОССИЙСКИХ АДВОКАТОВ, ИМЕЮЩИХ СООТВЕТСТВУЮЩИЙ СТАТУС, И АДВОКАТСКИХ**

Ф.И.О./ Наименование адвокатского бюро	Содержание нарушения	Пункты, статьи КПЭА, нарушенные субъектами
1. Адвокат Седов Д.А. (номер 77/16787 в реестре адвокатов г. Москвы) ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приводит конкретные примеры практической деятельности с указанием наименований доверителей 2. Демонстрация опыта, размещение тезисных выражений о гарантиях и уверенности, обеспечиваемых для доверителей 3. Не размещены отзывы, но имеется намек на наличие таковых 	<p>П. 1, 5 ст. 6</p> <p>Подп. 4 п. 1 ст. 17</p> <p>Подп. 4 п. 1 ст. 17</p> <p>Подп. 3 п. 1 ст. 17</p>
2. Адвокатское бюро GK Legal defenders: Управляющий партнер, адвокат Г ордсев А.С. (номер 31/812 в реестре адвокатов Белгородской области) ²	<ol style="list-style-type: none"> 1. Указывается доля выигранных дел: «более 94,7% дел разрешены в пользу доверителя» 2. Демонстрация опыта: <ul style="list-style-type: none"> • «Свыше 1000 проектов и дел реализовано командой»; • «Больше 150 лет составляет совокупный юридический опыт команд»; • «Проекты команды представлены по всей России и в зарубежных странах»; • демонстрация опыта, описание конкретных проектов 	<p>Подп. 1, 4 п. 1 ст. 17</p>

¹ Официальный сайт Адвоката Седова Д.А. [Электронный ресурс]. URL: <https://advokatse dov.ru/case/praktika-po-arbitrazhnum-sporam/> (дата обращения: 15.07.2023).

² Официальный сайт Адвокатского бюро GK Legal defenders [Электронный ресурс]. URL: <https://gk-ld.ru/> (дата обращения: 15.07.2023).

АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ МАРКЕТИНГ-МИКСА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Анализ применения за рубежом</i>	<i>Анализ применения в России</i>
Продукт	Юридическая помощь адвоката не являются серийным продуктом, а представляют собой совокупный состав элементов и характеристик, преимущественно отражаемых в других элементах маркетинг-микса	Юридическая помощь адвоката не являются серийным продуктом, а представляют собой совокупный состав элементов и характеристик, преимущественно отражаемых в других элементах маркетинг-микса
Цена	В адвокатской деятельности вопрос ценообразования строится на большом перечне детерминантных характеристик, таких как квалификация и опыт адвоката, сложность дела, наличие аналогичных специалистов на рынке и т.д., следовательно, установление цены ниже, чем у конкурентов, не станет гарантией увеличения спроса, поскольку ценовой фактор здесь играет менее значимую роль, чем результативность и особый подход к решению задач	В адвокатской деятельности строится на большом перечне детерминантных характеристик, таких как квалификация и опыт адвоката, сложность дела, наличие аналогичных специалистов на рынке и т.д., следовательно, установление цены ниже, чем у конкурентов, не станет гарантией увеличения спроса, поскольку ценовой фактор здесь играет менее значимую роль, чем результативность и особый подход к решению задач
Место	Совершение сделки, а также выполнение задач и функций в рамках осуществляемой профессиональной деятельности и требований заказчиков не связаны с конкретным местом. При этом построение консультационной практики может предполагать прием в конкретном офисе, который должен быть удобен и доступен клиенту, но развитие цифровизации снижает потребность в реализации данного элемента комплекса маркетинга	Совершение сделки, а также выполнение задач и функций в рамках осуществляемой профессиональной деятельности и требований заказчиков не связаны с конкретным местом. При этом построение консультационной практики может предполагать прием в конкретном офисе, который должен быть удобен и доступен клиенту, но развитие цифровизации снижает потребность в реализации данного элемента комплекса маркетинга
Продвижение	Активно применяется в составе комплекса маркетинга в рассмотренных странах, имеющих лояльное отношение к рекламе в адвокатской деятельности.	Применение данного элемента ограничивают этические нормы, запрещающие рекламу. При этом отдельные акторы их игнорируют, нарушая регламенты. В рамках легализованных формаций отдельные аспекты продвижения реализуются,

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p> <p>Наиболее активно данный элемент применяется в США, Великобритании, где практически отсутствуют запреты на продвижение юридической помощи для всех акторов рынка</p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p> <p>например, через создание страниц в социальных сетях, участие в мероприятиях, освещаемых СМИ, и т.д.</p>
<p>Люди</p>	<p>Сфера юридической помощи всегда связана с людьми, их профессионализмом, личными качествами, которые оказывают влияние на привлечение клиентов и повышение спроса. В зарубежной практике особое внимание уделяется мелочам, в том числе одежде. Формируется клиент-ориентированный подход, создаются все условия для доверителей, максимально удовлетворяющие все требования и пожелания в рамках действующих законодательных норм</p>	<p>В России клиент-ориентированность развита в меньшей степени. Имеются ситуации, когда адвокаты недостаточное внимание уделяли внешнему облику, а также допускали пренебрежительное отношение к доверителям, в том числе не только в процессе взаимодействия, но и в рамках выполнения функциональных задач. На сегодняшний день данный аспект контролируют адвокатские палаты. Имеется практика лишения профессионального статуса, например, за неподобающий вид адвоката на судебном заседании</p>
<p>Процедуры</p>	<p>Доверители, как правило, желают осуществления минимального объема взаимодействия с адвокатом, который должен самостоятельно решить все вопросы и проблемы доверителя. В соответствии с этим данный элемент комплекса маркетинга, как правило, не рассматривается в качестве важного и влияющего на эффективность продвижения юридической помощи в адвокатской деятельности</p>	<p>В соответствии с требованиями адвокатской деятельности, как правило, не применяется данный элемент, поскольку он предполагает передачу доверителю какого-то физического объекта, атрибута. На практике все взаимоотношения носят формальный и устный характер, за ис-</p>
<p>Физический атрибут</p>	<p>При построении системы маркетинга в адвокатской деятельности, как правило, не применяется данный элемент, поскольку он предполагает передачу доверителю какого-то физического объекта, атрибута. На практике все взаимоотношения носят формальный и устный характер, за ис-</p>	<p>В соответствии с требованиями адвокатской деятельности, как правило, не применяется данный элемент, поскольку он предполагает передачу доверителю какого-то физического объекта, атрибута. На практике все взаимоотношения носят формальный и устный характер, за ис-</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
<p>Связи с общественностью</p>	<p>Данный элемент в системе маркетинг-микса активно применяется зарубежными акторами, для которых важным является привлечение внимания большого количества потенциальных доверителей за счет выделения на фоне конкурентов и продвижения своей экспертности. Наиболее активно данный инструмент применяется в США, Франции, Нигерии</p>	<p>В России использование данного направления продвижения юридической помощи адвокатов развито в меньшей степени. Некоторые адвокаты применяют его для продвижения своей экспертности, при этом целевым аспектом является, как правило, повышение стоимости юридической помощи, а также занятия важных должностей в адвокатских палатах и государственных органах, а не для продвижения на рынке и развития бизнеса</p>
<p>Личные продажи</p>	<p>Личные продажи юридической помощи являются привычным способом привлечения новых доверителей. Реализации данного направления, как правило, предшествует определенная коммуникация либо ситуация, при которой адвокат может предложить свою юридическую помощь. Наиболее активно данный способ продвижения применяется в США, Великобритании</p>	<p>В России такие варианты продвижения могут рассматриваться как самореклама, что противоречит КПЭА. Частично такой вариант применяется при взаимодействии с доверителем, когда адвокат знакомит его с опытом своей деятельности, достижениям в профессиональной сфере, дает свою визитку, которую в дальнейшем доверитель может передать другим потенциальным доверителям</p>

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Анализ применения за рубежом</i>	<i>Анализ применения в России</i>
Персонал	Адвокатская деятельность может быть организована как в рамках индивидуальной деятельности, так и посредством создания фирмы, бюро. При этом наличие помощников, секретарей является стандартным вариантом организации работы субъекта адвокатской деятельности. Как правило, на практике взаимодействие с доверителями адвокат осуществляет самостоятельно и штат не взаимодействует с клиентурой в аспекте реализации комплекса маркетинга. В рамках рассмотрения крупных образований адвокаты и юристы являются персоналом, непосредственно контактирующим с доверителями. В этом случае можно говорить о наличии данного элемента комплекса маркетинга в адвокатской деятельности	Адвокатская деятельность может быть организована как в рамках индивидуальной деятельности, так и посредством создания фирмы, бюро. При этом наличие помощников, секретарей является стандартным вариантом организации работы субъекта адвокатской деятельности. Как правило, на практике взаимодействие с доверителями адвокат осуществляет самостоятельно и штат не взаимодействует с клиентурой в аспекте реализации комплекса маркетинга. В рамках рассмотрения крупных образований адвокаты и юристы являются персоналом, непосредственно контактирующим с доверителями. В этом случае можно говорить о наличии данного элемента комплекса маркетинга в адвокатской деятельности
Помещение	Помещение имеет значение, когда требуется обозначить статусность адвоката, его высокий уровень востребованности, обоснование ценообразования. В равной степени применяется в зарубежных странах	В России недостаточное внимание уделяется данному элементу комплекса маркетинга. В системе маркетинг-микса данный элемент не является ключевым, при этом выполняет определенный функционал в системе продвижения юридической помощи адвокатов
Прибыль	Данный элемент предполагает построение системы взаимоотношений, максимально эффективных для обеих сторон. В системе оказания юридической помощи такой подход достаточно распространен, но в адвокатской деятельности вопрос ценообразования строится на большом перечне детерминантных характеристик, таких как квалификация и	В России данный элемент, как правило, не используется. Уровень доходности потенциального и реального доверителей является его личным индивидуальным вопросом либо проблемой

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
	<p>опыт адвоката, сложность дела, наличие аналогичных специалистов на рынке и т.д. При этом такой подход может быть использован в системе взаимоотношений с бизнес-клиентами, имеющими ограниченный бюджет и низкую долю доходности</p>	
<p>Потребности и пожелания доверителя</p>	<p>Данный аспект является наиболее важным для стран, где в большей степени практикуется клиент-ориентированный подход, а именно в США, Великобритании, Франции</p>	<p>В России пожелания доверителя учитываются, но не являются приоритетными в рамках оказания юридической помощи и построения линии защиты в суде. Большой акцент адвокаты делают на применении этических норм и собственных суждений и логике, в рамках которых доверитель должен следовать рекомендациям адвоката</p>
<p>Затраты для доверителя</p>	<p>Данный инструмент в целом соответствует элементу «прибыль», отличие заключается в том, что приоритетом для адвокатов являются финансовые интересы доверителя</p>	
<p>Коммуникация</p>	<p>В зарубежной практике применяются различные варианты коммуникации с потенциальными и действующими доверителями. Коммуникация как продвижение проявляется в построении разнообразных вариантов взаимопостроения</p>	<p>В России коммуникация используется преимущественно как средство общения с доверителем, а не средство продвижения своей юридической помощи. Как правило, адвокат выбирает варианты взаимодействия с доверителями либо предос-</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p> <p>действия с доверителями, в том числе телефон, электронная почта, социальные сети, мессенджеры и т.д. Именно клиент выбирает удобный для себя вариант общения с адвокатом</p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p> <p>тавляет ограниченный спектр возможных вариантов для связи</p>
<p>Удобство</p>	<p>Данный элемент предполагает, что одним из важнейших направлений выстраивания отношений с доверителями является создание для них максимального удобства. В рамках адвокатской деятельности удобство обеспечивается в системе построения коммуникаций, а также учета пожеланий клиентов</p>	<p>Данный элемент предполагает, что одним из важнейших направлений выстраивания отношений с доверителями является создание для них максимального удобства. В рамках адвокатской деятельности удобство обеспечивается в системе построения коммуникаций, а также учета пожеланий клиентов</p>
<p>Этика</p>	<p>Этические нормы являются важным элементом в системе построения взаимоотношений с потенциальными и действующими доверителями. Данный фактор является одним из важнейших во Франции, Германии, Нигерии, КНР</p>	<p>В России этические нормы адвокатов оказывают существенное влияние на продвижение юридической помощи профессиональных акторов рынка, при этом элемент не способствует, а препятствует продвижению юридической помощи и формированию эффективной маркетинговой стратегии адвокатов</p>
<p>Эстетика</p>	<p>Эстетика в адвокатской деятельности проявляется в оформлении помещений, во внешнем виде адвоката, предметах и аксессуарах, используемых в процессе работы и построении коммуникативных процессов. Данный элемент дифференцирован в рамках рассмотренных элементов, при этом целевое создание эстетики в рамках продвижения юридической помощи не осуществляется</p>	<p>Эстетика в адвокатской деятельности проявляется в оформлении помещений, во внешнем виде адвоката, предметах и аксессуарах, используемых в процессе работы и построении коммуникативных процессов. Данный элемент дифференцирован в рамках рассмотренных элементов, при этом целевое создание эстетики в рамках продвижения юридической помощи не осуществляется</p>

<i>Элемент комплекса маркетинга</i>	<i>Анализ применения за рубежом</i>	<i>Анализ применения в России</i>
Эмоции	<p>Построение эмоциональной связи дружеского взаимодействия является эффективным инструментом в построении долгосрочных партнерских отношений. В странах, где развит клиент-ориентированный подход в адвокатуре — США, Великобритании, Франции, данный элемент является неотъемлемой частью комплекса маркетинга</p>	<p>В России эмоциональный аспект в адвокатской деятельности не является частью системы маркетинга. Часто отношения строятся в рамках разового проекта (дела). Система взаимодействия строится на основе профессиональной этики и договора юридической помощи и, как правило, ограничивается профессиональными алгоритмами и правилами</p>
Преданность	<p>Преданность доверителям в адвокатской деятельности заключается в стремлении создать долгосрочные партнерские отношения, а также готовности оказать помощь в любой момент, когда она потребовалась, а также представленные интересы доверителя вне зависимости от обстоятельств дела</p>	<p>Преданность как часть построения концепта маркетинга в адвокатской деятельности в России формируется на основе этических норм и социального значения профессии. Кроме того, развитие рынка и рост конкуренции со стороны других акторов приводят к необходимости выстраивания отношений, которые позволяют обеспечить требуемый уровень дохода адвоката</p>
Персонализация	<p>В адвокатской деятельности персонализация является неотъемлемой частью построения системы взаимодействия и работы адвоката. Поскольку для каждого доверителя формируются персональные условия как в отношении</p>	<p>В России данный элемент комплекса маркетинга в адвокатской деятельности также применяется, отличием является менее заметная дифференциация предлагаемых доверителям условий и более стандартный формат предложений</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
	<p>стоимости юридической помощи, так и условий их оказания. В наибольшей степени элемент применяется в странах, где развит клиент-ориентированный подход, — в США, Великобритании, Франции</p>	
<p>Конфиденциальность</p>	<p>Конфиденциальность в адвокатской деятельности является аксиоматичной категорией и неотъемлемой частью построения системы взаимодействия с доверителем, а также выполнения обязанностей адвоката в рамках проекта (дела). Следовательно, данный элемент маркетинг-микса — неотъемлемая часть деятельности для адвоката и его применение предполагается по умолчанию</p>	
<p>Обслуживание клиентов</p>	<p>Обслуживание клиентов как элемент комплекса маркетинга имеет широкий диапазон возможных направлений воздействия на потенциальных и действующих доверителей, при этом стандартная схема обслуживания, при котором деятельность направлена на удовлетворение исключительно состава потребностей доверителя, в адвокатской деятельности не применяется. Но в рамках клиент-ориентированных подходов может быть расширен чек-лист по составу выполняемых действий, например, в отношении получения каких-либо справок и документов, а также в рамках решения иных вопросов юридического характера</p>	
<p>Сообщество</p>	<p>Сообщество как способ продвижения юридической помощи адвокатов заключается в активной интеграции их деятельности и механизмов продвижения в интернет-среду, в том числе участия в сообществах, где они могут показать свою экспертность, участвуя в обсуждении вопросов, находящихся в их компетенции. Данный тренд на сегодняшний день актуален для любых стран</p>	

<p><i>Элемент комплекса маркетинга</i></p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
<p>Сайт</p>	<p>Сайт является неотъемлемой частью комплекса маркетинга любого рыночного актора. Отличием сайтов зарубежных адвокатов является их содержание: на страницах сайтов акторов стран, где разрешена реклама профессиональным участникам рынка и применение различных средств продвижения юридической помощи, размещается вся информация, которая способствует продвижению юридической помощи, в том числе опыт работы с конкретными примерами, сравнительные, оценочные характеристики</p>	<p>В России отдельные адвокаты также размещают рекламные информационные сообщения, нарушая тем самым этические нормы. В рамках существующих норм и ограничений российские профессиональные участники также могут создавать сайты, только их информационное наполнение ограничивается перечнем возможной информации, который регулируется ст. 17 КПЭА</p>
<p>Безопасность</p>	<p>Безопасность, как и конфиденциальность, является аксиоматичным условием осуществления деятельности адвокатов и по умолчанию предполагается при осуществлении взаимодействия и оказании юридической помощи адвокатами</p>	
<p>Стимулирование продаж</p>	<p>Стимулирование продаж как элемент маркетинга может применяться в адвокатуре, при этом он не в полной мере соответствует принципам и концепту профессии. Данный метод, как правило, основан на ценовом манипулировании, что сложно реализовать в практике адвокатской деятельности ввиду индивидуальных характеристик — состава и сложности работ — для каждого проекта (дела)</p>	
<p>Каналы коммуникации</p>	<p>Более широкий состав средств коммуникации, в том числе реклама, СМИ, PR, реализация совместных проектов и т.д.</p>	<p>Менее широкий состав, характер взаимодействия регулируются этическими нормами</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
<p>Соотношение цены и качества</p>	<p>В адвокатуре данный элемент следует рассматривать как соотношение цены и успешного опыта адвокатской деятельности. На практике ценовой аспект определяет статус адвоката, который может быть связан не только с наличием квалификации и опыта, но и также с продемонстрированной экспертизой, например, в формате написанной книги, участия в различных мероприятиях и передачах, транслируемых в СМИ, и др. Обеспечение соотношения ценового уровня и уровня квалификации адвоката, опыта его успешной деятельности является фактором, обеспечивающим увеличение притока доверителей</p>	<p>Анализ применения в России</p>
<p>Цифровизация</p>	<p>Цифровизация является важным трендом в системе продвижения товаров и юридической помощи акторов рынка. Для зарубежных адвокатов цифровизация проявляется в электронном взаимодействии в контексте организации коммуникаций и документооборота с доверителями, а также осуществления оплаты за юридическую помощь с использованием цифровой валюты. Данные инструменты активно применяются в развитых странах — США, Великобритании, Франции, Германии и др.</p>	<p>В России механизмы цифровизации деятельности адвокатов практически не развиты: не организована система электронного взаимодействия, не применяется цифровая валюта при осуществлении расчетов, недостаточное внимание уделяется вопросам инновационного развития механизма взаимодействия между адвокатом и доверителем, а также оказания юридической помощи. При этом наличие интереса и возможностей развития данного направления указывает на дальнейшее изменение данной ситуации</p>
<p>Система отношений</p>	<p>Выстраивание отношений, в рамках которых формируется длительное партнерское и дружеское взаимодействие, обеспечивает постоянный спрос на юридическую помощь со стороны</p>	<p>В России такой подход к продвижению юридической помощи распространен в меньшей степени, при этом часто в суде доверителей защищают именно друзья либо их знакомые адвокаты и юристы</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p> <p>ны данных партнеров. За рубежом, таким образом, появляются личные и семейные адвокаты, которые представляют интересы семьи и отдельных ее членов и т.д. Данный способ продвижения практикуется в США, Великобритании, Германии и др.</p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
<p>Лояльность к потребителю</p>	<p>Вопросы лояльности в адвокатуре в контексте формирования комплекса маркетинга требуют уточнения. Лояльность в данном случае следует рассматривать как готовность в любой момент оказать помощь, а также расширить спектр задач и функций в рамках договора, а также учесть изменение обстоятельств дела и ситуации доверителя. В странах, где деятельность адвокатов характеризуется высоким уровнем клиент-ориентированности, лояльность к потребителю является неотъемлемой частью маркетинговой стратегии акторов рынка. В частности, это практикуется в США, Великобритании</p>	<p>В России лояльность проявляется в вопросах оказания всесторонней помощи в сборе информации, а также использовании связей в соответствующих органах для получения судебного решения в пользу доверителя.</p> <p>О наличии такой возможности некоторые адвокаты указывают на своих сайтах, пытаясь тем самым привлечь максимальное число доверителей, действуя против установленных этических норм и правил, нарушая положения КПЭА</p>

<p>Элемент комплекса маркетинга</p>	<p><i>Анализ применения за рубежом</i></p>	<p><i>Анализ применения в России</i></p>
<p>Обеспечение удобства логи- стики и доступа к товарам и ус- лугам</p>	<p>В адвокатской деятельности данный элемент следует рассматривать как готовность адвоката подстраиваться под текущую деятельность доверителя, строить коммуникации таким образом, чтобы это было удобно клиенту. Данный элемент является обязательной частью маркетинга юридической помощи в странах, где развит клиент-ориентированный подход, — в США, Великобритании, Германии, Франции и др.</p>	<p>В России данный подход реализован не в полной мере, причина заключается в недостаточной клиент-ориентированности, что негативно влияет на состав и эффективность применения комплекса маркетинга и качество оказываемой доверителям юридической помощи, их комплексность</p>

Приложение 7

АНАЛИЗ НАПРАВЛЕНИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ В АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ¹

<i>Направление цифровизации</i>	<i>Краткое описание содержания направления</i>	<i>Инструменты и механизмы реализации</i>	<i>Анализ применения в практике российской адвокатуры</i>
1. Автоматизация бизнес-процессов с минимизацией участия человека	Автоматизация бизнес-процессов с помощью цифровизации позволяет повысить производительность труда и минимизировать участие человека в бизнес-процессах	<p>Цифровая автоматизация реализуется с помощью следующих инструментов и механизмов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведения онлайн-семинаров и консультирования для широкой публики с помощью технологий MOOK; • организации электронного документооборота; • системы поиска и автоматической обработки информации; • блокчейн-технологии, используемой для децентрализованной регистрации операций; • социальных сетей, мессенджеров, чатов; 	<p>В российской адвокатуре активно применяются системы поиска и обработки информации, социальные сети, мессенджеры, чаты, где демонстрируется экспертность профессиональных акторов.</p> <p>Большинство адвокатов и адвокатских бюро имеют собственные сайты либо страницы с описанием деятельности и иной информации, необходимой для потенциальных доверителей. Все субъекты имеют электронную почту и активно ее используют.</p> <p>Не применяются либо применяются недостаточно широко:</p>

¹ Составлено автором на основе источника: Склад М.А., Кудрявцева К.В. Цифровизация: основные направления, преимущества и риски // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 103—114.

<i>Направление цифровизации</i>	<i>Краткое описание содержания направления</i>	<i>Инструменты и механизм реализации</i>	<i>Анализ применения в практике российской адвокатуры</i>
2. Интернет вещей	Данное направление предполагает создание физических и виртуальных систем, способных взаимодействовать без участия человека,	<ul style="list-style-type: none"> • сайт, страниц и электронной почты, также автоматизирующих значительный объем бизнес-процессов, связанных с организацией коммуникаций <p>Механизм реализации данного направления основывается на создании проводных и беспроводных связей между техническими устройствами, в том числе управляющими физическими действиями. Для этого все управляемые вещи должны быть виртуально подключены к единой системе. Примерами Интернета вещей являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «умные» мобильные телефоны; • «умные» холодильники; • «умные» часы; • «умные» пожарные сигнализации и системы безопасности; • «умные» дверные замки; • виртуальные помощники; • система «умный дом» и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • системы электронного документооборота; • MOOK-технологии; • блокчейн-технологии и др. <p>В российской адвокатуре используются системы: «умные» мобильные телефоны, виртуальные помощники, а также иные системы для повышения эффективности управления офисом. В России адвокатами используются «умные» системы с виртуальными помощниками в целях поиска необходимой правовой информации и судебной практики. Системы организации офисного пространства и работы используются недостаточно</p>

<i>Направление цифровизации</i>	<i>Краткое описание содержания направления</i>	<i>Инструменты и механизм реализации</i>	<i>Анализ применения в практике российской адвокатуры</i>
3. Дополненная реальность	Данное направление цифровизации имеет широкое применение и основывается на дополнении реального мира виртуальными объектами	<p>Направление реализуется через встроенные в цифровую среду программные системы, дополняющие виртуальную среду реальными объектами и обстоятельствами, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркер-карты в смартфоне; • навигаторы; • визуализацию изменения текущего пространства: дизайн квартиры, обстановки и т.д. 	Адвокат может использовать гаджеты с представленным функционалом, в том числе в рамках осуществляемой деятельности. Опции с учетом специфики адвокатского направления с применением данного направления цифровизации на сегодняшний день не разработаны
4. Виртуальная реальность	Данное направление предполагает создание только виртуальных объектов. Пользователь полностью оказывается в виртуальном мире, в котором взаимодействует с данными объектами	<p>Данное направление активно применяется в игровой индустрии, в сфере психологии, когда создается виртуальная реальность, в которой пользователь осуществляет определенные действия либо видит какой-то сюжет, участвует либо наблюдает за происходящим в виртуальной реальности</p>	В адвокатуре такое направление не применяется, но активные разработки в сфере виртуальной реальности в дальнейшем могут привести к созданию продукта, который будет применяться и в адвокатуре, например, для анализа фактов, обстоятельств и формирования линии защиты в целях детального рассмотрения всех аспектов дела

<i>Направление цифровизации</i>	<i>Краткое описание содержания направления</i>	<i>Инструменты и механизм реализации</i>	<i>Анализ применения в практике российской адвокатуры</i>
5. 3D-моделирование, 3D-печать	Данное направление основывается на построении моделей объектов как в виртуальной среде, так и в реальной посредством создания копии объекта на 3D-принтере	Данное направление имеет широкое применение в медицине, архитектуре, дизайне интерьера, машиностроении и т.д. и основывается на точном создании виртуальных либо реальных копий в целях совершенствования объектов либо создания требуемых объектов в реальности	В адвокатуре данное направление цифровизации практически не используется. При этом для выяснения обстоятельств дела и выстраивания линии защиты адвокат может использовать программные системы, моделирующие объекты и ситуации, если требуется провести их более тщательный анализ и аспекты применения
6. Технологии машинного обучения и искусственного интеллекта	Одними из важнейших и наиболее актуальных направлений цифровой адвокатуры являются технологии машинного обучения и искусственного интеллекта	Механизм реализации данного направления заключается в создании и реализации свойств интеллектуальных систем, способных выполнять творческие функции, которые считаются прерогативной исключительно человека. Искусственный интеллект может заменить функционал человека в решении важных, в том числе интеллектуальных, задач	Данное направление также начинает внедряться и в сферу адвокатской деятельности. Так, например, внедряются системы, способные анализировать материалы дела и строить защиту, приводить аргументы в пользу подзащитного. Данные технологии находятся в стадии разработки и апробации. Определенных успехов достигли США в сфере применения искусственного интеллекта в адвокатуре, например, по-

<i>Направление цифровизации</i>	<i>Краткое описание содержания направления</i>	<i>Инструменты и механизм реализации</i>	<i>Анализ применения в практике российской адвокатуры</i>
7. Связь цифровой экономики с робототехникой	<p>Данное направление в целом соответствует предыдущему, отличием является использование роботизированных систем, которые физически заменяют людей, выполняя функционал более качественно</p>	<p>Промышленные роботы активно используются в машиностроении. Странами — лидерами по внедрению и совершенствованию данных систем являются Япония, США, Южная Корея и Германия.</p> <p>Сферы применения роботов расширяются: в Японии они используются не только для производства стандартной продукции, но и в сфере услуг и культуры, в том числе в гостиничном бизнесе, экспериментальных театрах</p>	<p>средством создания робота — системы, способной осуществлять защиту в суде.</p> <p>В России пока такие технологии не применяются, и перспективы их применения отсутствуют по причине этического содержания</p> <p>В адвокатуре внедрение роботов также является одним из обсуждаемых направлений. В частности, имеются разработки и эксперименты по внедрению роботов для выполнения отдельных функций в адвокатуре и даже для защиты клиентов в суде.</p> <p>В России развитие данных технологий не актуально, при этом использование искусственного интеллекта в качестве вспомогательных инструментов для подготовки клиентов к защите может стать перспективным направлением</p>

АНАЛИЗ ИНДИКАТОРОВ И ТЕНДЕНЦИЙ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА И ЮРИДИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ АДВОКАТОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

<i>Направление</i>	<i>Характеристика современного этапа</i>	<i>Прогноз развития направления в результате внедрения навигационного механизма</i>
Увеличение спектра оказываемой юридической помощи	Как показал анализ, за последние пять лет повысилась комплексность обслуживания доверителей, что связано в первую очередь с влиянием цифровизации, позволяющей автоматизировать отдельные процессы и операции, в частности связанные с запросом информации и подачей документов в суд	Усиление конкуренции среди адвокатов и потребность в поиске способов продвижения, отличных от прямого продвижения, будут способствовать внедрению цифровых, инновационных инструментов, которые позволят расширить спектр услуг и опций, комплементарность их оказания
Снижение себестоимости оказания юридической помощи	Возможность оказания юридической помощи в дистанционном формате (например, при осуществлении консультирования, подачи документов в суд) влияет на себестоимость юридической помощи адвокатов	Дальнейшая цифровизация сферы, в том числе развитие дистанционных коммуникаций и взаимодействий с ответственными органами, будет оказывать влияние на снижение себестоимости юридической помощи, повышение скорости их оказания и общее качество, положительной результативности для доверителей

<i>Направление</i>	<i>Характеристика современного этапа</i>	<i>Прогноз развития направления в результате внедрения навигационного механизма</i>
<p>Увеличение скорости оказания юридической помощи</p> <p>Повышение качества оказываемой юридической помощи</p>	<p>Цифровизация, дистанционный формат осуществления деятельности также влияют на скорость работы.</p> <p>Результаты отражаются в увеличении доли положительных отзывов клиентов адвокатов и адвокатских образований</p> <p>На сегодняшний день к инновационным инструментам следует отнести внедряемые цифровые технологии, а также системы с искусственным интеллектом. Адвокатура не генерирует инновации, но активно использует актуальные цифровые технологии в виде коммуникационных систем, КИС AP и др. За последние 5 лет доля юридической помощи, оказываемой с применением цифровых технологий, увеличилась до 80%, в</p>	
<p>Увеличение доли юридической помощи, оказываемой с применением инновационных, цифровых технологий</p>		<p>Данный показатель представляет собой детерминант рассмотренных выше направлений воздействия инновационных систем и механизмов на эффективность адвокатской деятельности.</p> <p>Инновационный аспект станет одним из важнейших факторов успешного развития хозяйствующих субъектов на рынке. В адвокатуре решающими критериями эффективности такого внедрения станут</p>

<p><i>Направление</i></p>	<p><i>Характеристика современного этапа</i></p>	<p><i>Прогноз развития направления в результате внедрения навигационного механизма</i></p>
	<p>дальнейшем ожидается изменение данного показателя до 100%, учитывая активное вовлечение адвокатскими палатами в данную систему профессиональных акторов в сфере адвокатской деятельности</p>	<p>повышение оперативности в сфере консультационной деятельности, а также разработка наиболее рациональной линии защиты, на основе которой можно получить максимум положительно результат для доверителя. Одним из важнейших направлений является внедрение систем искусственного интеллекта</p>

Электронные версии книг
издательства «ЮНИТИ-ДАНА» на сайте
Международной электронной библиотеки
«Образование. Наука. Научные кадры»
www.nion.org

Монография

Селезнева Елизавета Алексеевна

**Управление маркетингом
в адвокатской деятельности**
Теоретические и практические аспекты

Авторская редакция
Корректор *Л.П. Кравченко*
Оригинал-макет *М.А. Бакаян*

Подписано в печать 07.11.2024 (с готовых ps-файлов)
Изд. № 3834 (от 23.01.2024)
Формат 60X90 1/16
Бумага офсетная
Усл. печ. л. 18. Уч.-изд. л. 16,0
Тираж 1000 экз.
Заказ

ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА»
Генеральный директор В.Н. Закаидзе

123298, Москва, ул. Ирины Левченко, 1
Тел.: 8-499-740-60-15
Тел./факс: 8-499-740-60-14.
E-mail: unity@unity-dana.ru
www.unity-dana.ru

Отпечатано в типографии ООО «Буки Веди»
117452, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Зюзино,
пр-т Балаклавский, д. 28Б, стр. 1
Тел.: +7 (495) 926-63-96, www.bukivedi.com, info@bukivedi.com