

Керівник повинен розвивати децентралізацію повноважень, оскільки швидкість реакції на периферії організації важливіша за вертикальну координацію, що вимагає високого рівня довіри та відмови від мікроменеджменту. Крім того, існує потреба в цифровій грамотності на рівні розуміння етичних та операційних ризиків використання штучного інтелекту [5]. Лідер стає архітектором психологічної безпеки в команді, де право на помилку є частиною ітеративного навчання, а менеджер перетворюється з «командира» на «проектувальника середовища», здатного підтримувати життєздатність бізнесу в умовах невизначеності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Таліб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
2. Avetisyan A. Satya Nadella: Leading Microsoft Through Transformations. 2024. URL: <https://www.gncrypto.news/news/satya-nadella-leading-microsoft-through-transformations/>.
3. Яровенко Т. С., Семенча І. Є., Куряча Н. В., Гордеева-Герасимова Л. Ю. Підходи до визначення лідерства та партнерства в прийнятті рішень по відбору на керівні посади задля розвитку бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.16>.
4. Tambun T. Sense-Making: The Foundation of Strategy (and others). LinkedIn. 2023. 26 Nov. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/sense-making-foundation-strategy-toronata-tambun-quzec>.
5. Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. Л. Лідерські стратегії у сфері товарознавства як драйвер інновацій та розвитку підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2025. №8. С. 213-221. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-213-221>.

**Ушакова А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ЮРИДИЧНІ ПОСЛУГИ**

У сучасних умовах трансформації економіки України та підвищення конкуренції на ринку юридичних послуг особливого значення набуває вдосконалення товарної політики підприємств через призму маркетингових підходів. Товарна політика у сфері юридичних послуг має специфічний характер, оскільки «товаром» виступає нематеріальний продукт – правова допомога, консультації,

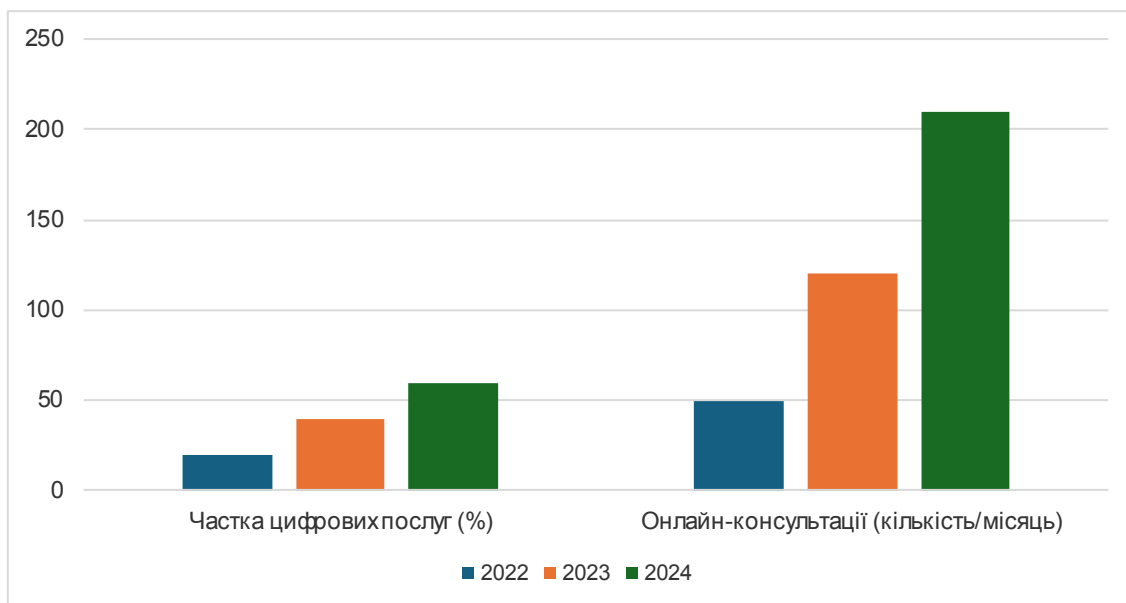
супровід бізнес-процесів. У 2022-2024 рр. ринок юридичних послуг зазнав суттєвих змін під впливом воєнного стану, цифровізації та глобалізації, що зумовило необхідність адаптації маркетингових стратегій підприємств до нових умов функціонування. Зокрема, спостерігається зміна структури попиту – зростання потреби у військовому праві, антирейдерських послугах, міжнародному праві та супроводі релокації бізнесу.

Маркетингові аспекти вдосконалення товарної політики юридичних підприємств передбачають насамперед орієнтацію на клієнтоцентричну модель формування асортименту послуг. Для ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022 році характерною була традиційна структура послуг: 40% судове представництво, 30% корпоративне право, 20% консультаційні послуги, 10% інші напрями (умовні дані). Однак у 2023 році під впливом ринкових змін підприємство розширило продуктову лінійку, включивши послуги з військового права, супроводу міжнародних контрактів та антикризового консалтингу. У результаті частка нових послуг зросла до 25%, що дозволило підприємству збільшити загальний дохід на 18% порівняно з 2022 роком. Така трансформація відповідає загальноринковим тенденціям, пов'язаним із диверсифікацією юридичних послуг та інтеграцією консалтингових функцій [2].

Важливим маркетинговим аспектом є сегментація ринку та позиціонування юридичних послуг. У 2024 році ТОВ «ПРАВО ГРУП» перейшло від універсальної моделі обслуговування клієнтів до сегментованої, виділивши три основні цільові групи: малий та середній бізнес (50% клієнтів), великі корпоративні клієнти (30%) та фізичні особи (20%). Для кожного сегмента було сформовано окремі пакети юридичних послуг (наприклад, «Бізнес-старт», «Корпоративний супровід», «Правовий захист особи»), що дозволило підвищити рівень задоволеності клієнтів до умовних 87% та збільшити повторні звернення на 22%. Такий підхід відповідає сучасним принципам маркетингу послуг, де ключовим є індивідуалізація пропозиції та створення доданої цінності [1, с. 76].

Не менш важливим елементом удосконалення товарної політики є використання цифрового маркетингу. У 2022-2024 рр. ТОВ «ПРАВО ГРУП» активно впроваджувало онлайн-консультації, чат-боти та SEO-просування. Частка клієнтів, залучених через цифрові канали, зросла з 35% у 2022 році до 62%

у 2024 році. Це узгоджується із загальною тенденцією переходу юридичних послуг у дистанційний формат, що став особливо актуальним в умовах воєнного стану. Крім того, впровадження CRM-системи дозволило оптимізувати управління клієнтською базою та персоналізувати пропозиції, що позитивно вплинуло на ефективність товарної політики. Особливої уваги заслуговує питання брендингу та формування довіри до юридичних послуг. У сфері юридичного бізнесу репутація є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. У 2023-2024 рр. ТОВ «ПРАВО ГРУП» реалізувало маркетингову стратегію, спрямовану на підвищення експертності бренду: публікації аналітичних матеріалів, участь у професійних форумах, ведення юридичного блогу. У результаті рівень впізнаваності бренду зріс (умовно) на 30%, що сприяло збільшенню кількості нових клієнтів. Водночас загальний ринок юридичних послуг характеризується посиленням конкуренції та боротьбою за клієнтів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових інструментів [4, с. 39].



**Рис. 1. Інноваційність товарної політики [3]**

Основними проблемами товарної політики ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022-2024 рр. є надмірна залежність від традиційних юридичних послуг, недостатній рівень диференціації продуктового портфеля, нерівномірний розподіл послуг за стадіями життєвого циклу, а також обмежене використання інноваційних та цифрових форматів правової допомоги, що знижує конкурентоспроможність

підприємства в умовах динамічного ринку. Спостерігається недостатня адаптація асортименту до специфічних потреб окремих сегментів клієнтів та повільне впровадження пакетних пропозицій. Для вирішення зазначених проблем доцільно здійснити диверсифікацію товарного портфеля шляхом активного розвитку нових напрямів (військове та міжнародне право, юридичний консалтинг для бізнесу), впровадження клієнтоорієнтованих пакетів послуг, оптимізації структури послуг відповідно до попиту, а також розширення використання цифрових інструментів (онлайн-консультації, автоматизовані сервіси), що забезпечить підвищення ефективності товарної політики, зростання прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства [3].

Отже, маркетингові аспекти вдосконалення товарної політики підприємств у сфері юридичних послуг полягають у комплексному підході, що включає диверсифікацію послуг, сегментацію ринку, цифровізацію, брендинг та клієнтоорієнтованість. Досвід ТОВ «ПРАВО ГРУП» у 2022-2024 рр. демонструє, що адаптація товарної політики до змін ринкового середовища дозволяє не лише зберегти позиції на ринку, а й забезпечити стабільне зростання навіть в умовах кризових явищ.

#### **Список використаних джерел:**

1. Громова О. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*. 2022. № 4(104). С. 75-79. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17>.
2. Державна служба статистики України. Ринок послуг в Україні у 2022-2024 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
3. ТОВ «Право груп». URL: <https://opendatabot.ua/c/39355010>.
4. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8>.
5. Апальков С., Бененсон О., Булатова О. та ін. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: Монографія. Дніпро: ДНУ, 2021. 426 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/357767408\\_Globalna\\_ekonomika\\_aktualni\\_problemi\\_ta\\_vektori\\_rozvitku\\_Monografia](https://www.researchgate.net/publication/357767408_Globalna_ekonomika_aktualni_problemi_ta_vektori_rozvitku_Monografia).