

УДК 330.341.1:316.422:004

УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ТА ІННОВАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Ростислав Никитюк

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0003-5338-9558

Галина Машлій

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-5989-5270

Резюме. Стаття присвячена дослідженню управління юридичним бізнесом в Україні в сучасних умовах та інноваційно-організаційним аспектам його удосконалення. Висвітлено дані кількості суб'єктів юридичного бізнесу (юридичних осіб та ФОП) та тенденції їх регіонального розподілу. Виявлено значний рівень їх концентрації у столиці та великих економічних центрах країни. Константовано, що на територіальне розміщення юридичного бізнесу на даний час серед інших чинників істотно впливає необхідність релокації або припинення роботи частини компаній в умовах війни. Проведено дослідження динаміки започаткування нового юридичного бізнесу та припинення діяльності його суб'єктів за минулі роки. У результаті аналізування динаміки відкриття і закриття юридичних компаній та ФОП протягом 2021–2025 років встановлено нестабільність рівня активності підприємницької діяльності у сфері права. Відзначено при цьому значне перевищення кількості відкритих юридичних фірм над тими, що припинили свою діяльність, що засвідчує тенденцію розвитку підприємництва у сфері юридичного бізнесу й поступового відновлення активності бізнес-середовища після різкого спаду, що спостерігався у 2022 році внаслідок початку повномасштабної війни. Наголошено, що важливою складовою забезпечення успіху юридичного бізнесу є формування ефективної стратегії його розвитку. Розроблено схему формування основних видів напрямів менеджменту юридичної фірми, які включають: управління персоналом, управління юридичними практиками, маркетинг і бренд-менеджмент, управління відносинами з клієнтами (CRM), фінансовий менеджмент, управління інноваціями та LegalTech, проєктний менеджмент, управління соціальною відповідальністю ЮФ і ризик-менеджмент фірми. Встановлено, що сучасному етапі брак висококваліфікованих кадрів є гострою проблемою функціонування юридичного бізнесу. Проаналізовано структуру працівників юридичного бізнесу, відзначено поступове зростання у ній частки жінок. Виділено основні інноваційно-організаційні напрями удосконалення менеджменту юридичного бізнесу, до яких віднесено: впровадження інноваційних методів управління персоналом, оптимізація організаційної структури управління компанією та використання інструментів проєктного менеджменту, розвиток клієнтоорієнтованого підходу, забезпечення активного впровадження цифрових технологій у професійну діяльність суб'єктів юридичного бізнесу, розвиток маркетингової діяльності юридичної фірми та інші.

Ключові слова: бізнес, управління, юридичний бізнес, інновації, цифровізація, розвиток бізнесу.

Дата надходження 30.03.2026

Дата прийняття 15.04.2026

Дата публікації 25.06.2026

UDC 330.341.1:316.422:004

MANAGEMENT OF LEGAL BUSINESS IN UKRAINE AT THE CURRENT STAGE AND INNOVATIVE AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ITS IMPROVEMENT

Rostyslav Nykytiuk

Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine

Halyna Mashliy

Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article is devoted to the study of legal business management in Ukraine in modern conditions and the innovative and organizational aspects of its improvement. The article highlights the data

on the number of legal business entities (legal entities and individual entrepreneurs) and trends in their regional distribution. A significant level of their concentration in the capital and major economic centers of the country has been identified. It has been concluded that the territorial location of legal business is currently significantly affected, among other factors, by the need to relocate or terminate the work of some companies in war conditions. A study of the dynamics of starting a new legal business and terminating the activities of its entities over the past years has been conducted. As a result of analyzing the dynamics of opening and closing legal companies and individual entrepreneurs during 2021–2025, the instability of the level of entrepreneurial activity in the field of law has been established. At the same time, a significant excess of the number of open law firms over those that ceased their activities was noted, which indicates the trend of entrepreneurship development in the legal business and the gradual restoration of the activity of the business environment after the sharp decline observed in 2022 due to the start of a full-scale war. It was emphasized that an important component of ensuring the success of the legal business is the formation of an effective strategy for its development. A scheme for the formation of the main types of law firm management areas was developed, which include: personnel management, legal practice management, marketing and brand management, customer relationship management (CRM), financial management, innovation management and LegalTech, project management, management of the social responsibility of the law firm and risk management of the firm. It was established that at the current stage, the lack of highly qualified personnel is an acute problem of the functioning of the legal business. The structure of legal business employees was analyzed, and a gradual increase in the share of women in it was noted. The main innovative and organizational directions for improving legal business management are identified, which include: the introduction of innovative methods of personnel management, optimization of the organizational structure of company management and the use of project management tools, the development of a client-oriented approach, ensuring the active implementation of digital technologies in the professional activities of legal business entities, the development of marketing activities of a law firm, and others.

Key words: *business, management, legal business, innovation, digitalization, business development.*

Received 30.03.2026

Accepted 15.04.2026

Published 25.06.2026

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного управління юридичним бізнесом в Україні є передумовою забезпечення стабільності функціонування юридичних компаній на сучасному етапі та якісного надання ними послуг, їх вміння швидко і дієво адаптуватися до змін середовища свого функціонування, можливостей найповніше задовольняти потреби клієнтів на ринку та посилювати свої конкурентні позиції. Необхідно зазначити, що реалізація функціонування юридичного бізнесу в теперішніх умовах в Україні характеризується наявністю достатньо високого рівня конкуренції та зростаючих вимог до нього в умовах проведення цифрової трансформації. Це зумовлює потребу впровадження суб'єктами ринку правових послуг сучасної гнучкої системи управління, що дає змогу формувати конкурентні переваги, впроваджувати нові напрямки діяльності, розширювати клієнтську базу. Юридичні компанії та ФОПи повинні постійно приділяти належну увагу удосконаленню якості послуг, впровадженню сучасних методів та інструментів юридичної практики, які базуються на використанні інноваційних технологій та реалізації організаційно-управлінських змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи наукові публікації, що стосуються діяльності юридичного бізнесу й управління ним, доходимо висновку, що ці сфери знаходили своє відображення у працях низки дослідників. Зокрема, питання менеджменту юридичної фірми висвітлювалися науковцями Л. С. Шевченко, С. М. Макухою, О. С. Марченко, О. Корніловою, Л. Кузнецовою та іншими; Шевчук Л. М. розкрито теоретико-правові підходи, що використовуються при визначенні поняття «юридичний менеджмент» [1], а О. Івченко – різноманітні аспекти управління ризиками у юридичних компаніях [2]. Значна кількість публікацій присвячена

практичним аспектам та проблемам функціонування суб'єктів юридичної практики. Проте, незважаючи на наявність досліджень у сфері менеджменту юридичного бізнесу, необхідно приділити достатню увагу комплексному дослідженню сучасного стану його розвитку та напрямам удосконалення управління із застосуванням актуальних інноваційних та організаційних заходів, упровадження яких пов'язане із необхідністю вирішення непростих проблем їх діяльності.

Метою дослідження є дослідження стану управління юридичним бізнесом в Україні в сучасних умовах, а також висвітлення інноваційно-організаційних аспектів щодо його подальшого удосконалення у контексті існуючих викликів задля формуванні сучасної системи управління, що поєднувала б стратегічний підхід, цифрові технології та інноваційні методи організації роботи та була б спрямована на забезпечення стабільної й прибуткової діяльності.

Постановка завдання. Дослідження, проведене у даній статті, передбачає вирішення таких завдань: виокремлення основних тенденцій, що його характеризують, активність процесів створення та діяльності структур юридичного бізнесу; виявлення регіональних особливостей їх функціонування; аналізування динаміки зміни кількості юридичних компаній протягом останніх років; схематичне відображення процесу формування основних видів напрямів менеджменту юридичної фірми; характеристика структури працівників юридичного бізнесу; висвітлення інноваційно-організаційних аспектів удосконалення управління юридичним бізнесом.

Виклад основного матеріалу. Станом на 1.10.2025 р. в Україні кількість зареєстрованих суб'єктів юридичного бізнесу (юридичних осіб та ФОП) налічувала 45 тисяч 042 одиниці. Слід зауважити, що найбільша концентрація юридичного бізнесу спостерігалася у столиці. У Києві на початок жовтня 2025 року налічувалася 9801 юридична компанія, що становить 44% від їх загальної кількості у країні. Другу позицію займала Дніпропетровська область (1352 компанії), потім Одеська (1328) і Харківська (1307 компаній) області. Для кожної з них характерне те, що на їх території розміщено близько 6 відсотків від загальної кількості юридичних фірм. Дещо менша їх кількість є у Львівській області, а саме, 1 тисяча 137, а також Київській області (999). У Києві та п'яти вище перелічених областях разом сконцентровано приблизно 71% усіх юридичних осіб досліджуваної галузі. Така тенденція є закономірною, оскільки юридичні компанії тяжіють до столиці й великих економічних центрів країни [3].

Слід зауважити, що на територіальне розташування юридичного бізнесу також значно впливає ведення війни на території нашої країни, що зумовило необхідність релокації або припинення роботи частини компаній, які потрапили в зону бойових дій або окупації, внаслідок чого існуючий регіональний дисбаланс ще більше посилюється. Наприклад, для Херсонщини, значна частина якої на даний час окупована, властива наявність тільки 308 зареєстрованих юридичних осіб, що працюють у сфері права. Крім прифронтових територій, дуже невелика кількість юридичних компаній зареєстрована в деяких аграрних областях, розміщених відповідно на півночі й заході країни налічується близько 200 одиниць. Для сегменту ФОП, що функціонують у сфері юридичного бізнесу, була характерна менша частка тих, які розміщені в столиці – це 28%, і вони представлені 6,3 тисячами приватних юристів. При цьому понад 60% усіх ФОП сконцентровані сумарно у шести найбільших регіонах України, а саме у Києві, Київській області, Одещині, Дніпропетровщині, Харківщині та Львівщині, що також свідчить про нерівномірність регіонального розподілу ФОП – учасників юридичного бізнесу [3].

Проведемо дослідження динаміки кількості відкритих та закритих компаній юридичного бізнесу протягом 2021–2025 рр., представленої на рис. 1.

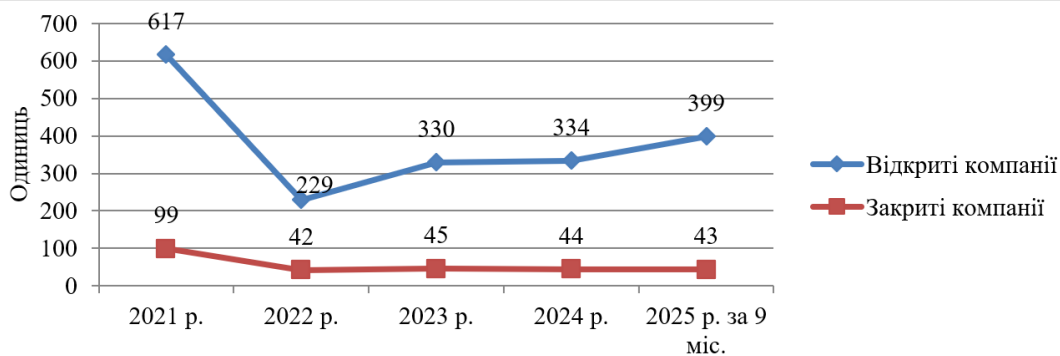


Рисунок 1. Динаміка кількості відкритих та закритих компаній юридичного бізнесу (за КВЕД 60.10 – «Діяльність у сфері права») протягом 2021–2025 рр.

*Сформовано авторами за даними [3].

У результаті аналізування динаміки відкриття і закриття юридичних компаній протягом 2021–2025 років робимо висновок про нестабільність активності підприємницької діяльності у сфері юридичного бізнесу, а також проведенні поступового відновлення активності бізнес-середовища після різкого спаду, що спостерігався у 2022 році. Найбільша кількість відкритих юридичних компаній, а саме 617, спостерігалася у 2021 році, що передувало повномасштабному вторгненню росії в Україну. У тому ж році було відзначено найвищий показник закриття компаній за весь досліджуваний період (99). Перевищення кількості відкритих і закритих юридичних фірм становило при цьому 6,23 раза, що свідчить про активний розвиток підприємництва у сфері юридичного бізнесу. У 2022 році уже спостерігалася різке скорочення кількості відкритих компаній – до 229 одиниць, тобто на 388, або у 2,69 рази. Кількість закритих компаній при цьому також значно зменшилася – до 42. Наявна при цьому тенденція ілюструє погіршення умов ведення юридичного бізнесу та високий рівень невизначеності умов його здійснення, що стримувало його започаткування і розвиток. Слід зауважити, що співвідношення між кількістю відкритих і закритих компаній дорівнювало 5,45, тобто зменшилося порівняно з попереднім роком.

Наступні досліджувані періоди (2023–2025 роки) відзначалися тенденцією до поступового відновлення підприємницької активності у сфері юридичного бізнесу. Зокрема, найбільший приріст відкритих компаній при цьому був характерний для 2023 року, у якому їх кількість збільшилася на 101 одиницю, або на 44,1%. Загалом з 2022 до 2025 року кількість юридичних компаній, що розпочали свою діяльність, зросла на 170 одиниць, або на 74,2%, а кількість компаній, що зійшли з ринку, майже залишалася стабільною. При цьому кількість відкритих юридичних компаній, які розпочали свою діяльність у 2025 році (за дев'ять місяців цього року), перевищила кількість закритих у 9,27 раза, що свідчить про значну активізацію підприємницької діяльності у сфері юридичного бізнесу, наявність зростаючого попиту на юридичні послуги і підвищення привабливості цієї галузі для входження на ринок нових учасників.

Дана тенденція зумовлена розширенням потреб у правовому супроводі для бізнесу та населення, а також адаптацією юридичних компаній до сучасних умов господарювання. Це свідчить про нарощування потенціалу подальшого розвитку юридичного сектору. Проте необхідно зазначити, що описана нами динаміка також засвідчує нарощування конкуренції між юридичними компаніями, що функціонують на вітчизняному ринку. Тому це стимулює їх до прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості послуг, що надаються клієнтам, вимагає формування у них стійких конкурентних переваг, а це є можливим лише за умови впровадження сучасних інноваційних підходів до управління у різних сферах їх діяльності.

Динаміка кількості відкритих та закритих ФОП, що здійснюють діяльність у сфері юридичного бізнесу, відображена на рис. 2.

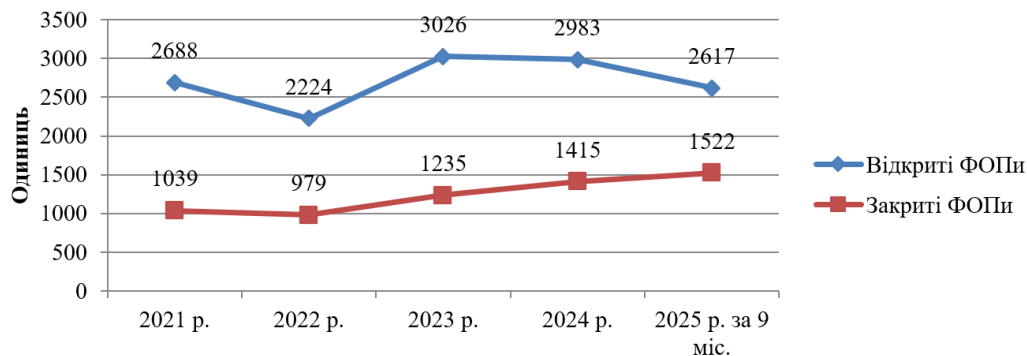


Рисунок 2. Динаміка кількості відкритих та закритих ФОП юридичного бізнесу (за КВЕД 60.10 – «Діяльність у сфері права») протягом 2021–2025 рр.*

*Сформовано авторами за даними [3].

Наведена на рис. 2 динаміка входження ФОП у сферу юридичного бізнесу та виходу з неї демонструє неоднозначні тенденції розвитку даного ринку. Зміна кількості відкритих ФОП протягом 2021–2025 рр., як і тенденція коливання кількості юридичних компаній, відзначалася спадом в умовах початку повномасштабних воєнних дій і виявилася у падінні їх кількості на 464 одиниці, або на 17,3%. Проте вже у 2023 році відбулося суттєве зростання кількості нових ФОПів – учасників юридичного ринку до рівня 2022 року (на 802 суб'єкти, або на 36,1%), що засвідчує наявність ринкового попиту на юридичні послуги та активізацію підприємництва у даній сфері. Після піку кількості відкритих фізичних осіб-підприємців, що спостерігався у 2023 році (3026 одиниць), для подальших періодів була характерна тенденція до її спаду. На це впливали складні економічні умови, зміни у законодавстві, зростання конкуренції на ринку юридичних послуг, а також інші чинники.

Водночас після деякого зниження у 2022 році у наступні роки відбувалося зростання кількості припинень діяльності ФОПів у сфері права. Так, за 9 міс. 2025 року до показника 2022 року кількість закритих ФОП юридичного бізнесу збільшилося на 543 одиниці, або на 55,5%. Це відбувалося під впливом ускладнення умов ведення бізнесу, недостатньо ефективного менеджменту, наявності проблем фінансового забезпечення функціонування деяких суб'єктів господарювання тощо. Позитивним є те, що протягом усього досліджуваного періоду кількість відкритих ФОПів перевищувала кількість закритих, що зумовило позитивну динаміку розвитку юридичного бізнесу в Україні. Найбільша величина цього перевищення була характерна для 2023 року (1791 ФОП, або в 2,5 раза), а найменша – для періоду 9 місяців 2025 року (1095 ФОП, або в 1,7 раза). Слід зауважити, що подальший розвиток підприємницької діяльності у сфері юридичного бізнесу вимагає від усіх його суб'єктів значних зусиль з метою прийняття ефективних рішень щодо мобілізації різних видів ресурсів, реалізації наявного потенціалу, впровадження інноваційних шляхів удосконалення свого функціонування.

Важливою складовою забезпечення успіху юридичного бізнесу є правильне обрання стратегії свого розвитку. Як зазначає Л. С. Шевченко, правова стратегія бізнесу становить алгоритм прийняття юридично значущих рішень, що є прорахованим та виваженим із урахуванням вимог чинного законодавства і передбачає розроблення й прийняття юридично значущих рішень, що відповідають кожному з етапів розвитку бізнесу. Ця стратегія повинна включати встановлення перспектив законного отримання доходів компанією, імовірність виникнення підприємницьких ризиків, оцінювання їх можливих правових наслідків, а також використання правових механізмів захисту [4].

Суб'єкти юридичного бізнесу можуть здійснювати свою діяльність, при цьому або вузько спеціалізуючись на наданні визначеного порівняно невеликого кола юридичних послуг, або надаючи їх широкий спектр. До переваг діяльності на вузькоспеціалізованому ринку відносяться менша конкуренція та вищі суми гонорарів. Проте при цьому слід враховувати, що вузька спеціалізація повинна засвідчувати високий рівень експертності фахівця у сфері юридичного бізнесу. У випадку, якщо діяльність юридичної фірми охоплює кілька напрямів практики то необхідно зосереджувати зусилля на розвитку кожного із них зокрема. Фахівці зазначають, що в юридичному бізнесі виявляється дія принципу Парето, згідно з яким в середньому 20 відсотків клієнтів приносять понад 80 відсотків прибутку. Це вимагає концентрації уваги суб'єктів юридичного бізнесу на тому, щоб утримати клієнтів та залучити їх до довготривалої співпраці, просуваючи перспективні й необхідні для них послуги та докладаючи до цього максимальних зусиль [5].

Необхідно наголосити, що успішний розвиток юридичного бізнесу може бути забезпечений лише за умови формування ефективної системи управління ним, яка включає багато складових. Схему, що описує сучасні напрями менеджменту юридичних компаній, зображено на рис. 3.

Успіх юридичного бізнесу насамперед вимагає забезпечення формування згуртованої команди фахівців, яка здатна належним чином ефективно реагувати на виклики сучасності і забезпечувати необхідний рівень прибутковості бізнесу. Враховуючи це, наявність висококваліфікованого персоналу юридичної компанії й упровадження ефективної кадрової політики є необхідною умовою забезпечення високої якості надання правових послуг, здатності швидко реагувати на зміни законодавства, розширювати клієнтську базу й обсяги наданих послуг. Сучасні юридичні компанії вимагають залучення не лише висококваліфікованих юристів, а й професійних менеджерів, фахівців із інформаційних технологій, маркетологів та інших фахівців. Адже саме кадровий потенціал визначає здатність компанії успішно забезпечувати якість проєктної роботи, професійну репутацію фірми та її здатність ефективно займати свою ринкову нішу.

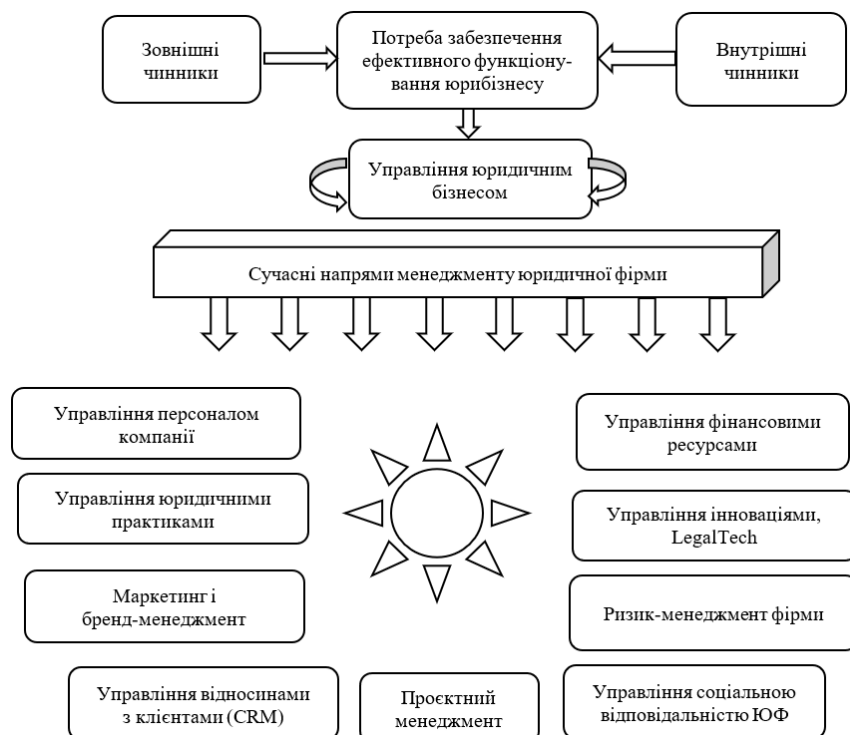


Рисунок 3. Схема формування основних видів напрямів менеджменту юридичної фірми*

*Сформовано авторами.

На сучасному етапі дуже гострою проблемою функціонування юридичного бізнесу є кадровий голод. Зокрема, він зумовлений веденням воєнних дій та мобілізацією частини його працівників сфери до лав ЗСУ. Враховуючи це, можна відзначити зростання частки жінок, що працюють у юридичній галузі. Серед засновників юридичних компаній понад 31% – жінки, тоді як їх частка у 2021 році становила понад 30%. Серед ФОП частка жінок становить 43% (до повномасштабної війни – 38%). Окрім мобілізаційних процесів, гостра потреба юридичного бізнесу в кадрах пояснюється високим попитом на фахівців, що володіють високою кваліфікацією і здатні забезпечувати успіх визначених сфер юридичної практики. Структура працівників юридичного бізнесу за загальним юридичним стажем роботи, яким вони володіють, наведена на рис. 4.

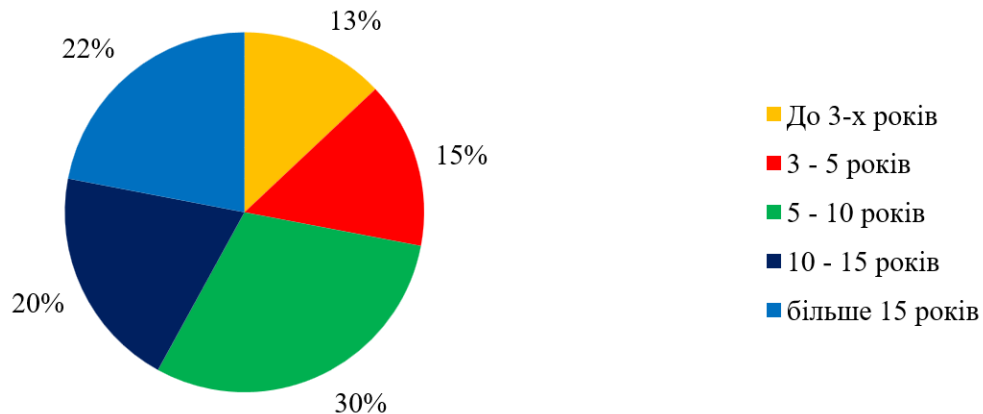


Рисунок 4. Структура працівників юридичного бізнесу за загальним юридичним стажем роботи*

*За даними [6].

Згідно з даними рис. 4, у структурі працівників, зайнятих у сфері юридичного бізнесу, найбільшу частку (30%) займали працівники зі стажем юридичної роботи 5–10 років, другу – зі стажем понад 15 років (22%), третю – зі стажем 10–15 років. Значно меншу частку займали ті, стаж яких складав 3–5 років (15%) та до 3-х років (13%). Щодо стажу роботи, яким володіють працівники юридичних фірм при здійсненні роботи у конкретній компанії, то при цьому найбільші частки (по 26%) припадали на працівників, що мають стаж роботи 3–5 років та 5–10 років, 22% у структурі займали працівники зі стажем від 1 до 3 років. Частка працівників, що мають стаж роботи в компанії понад 10 років, становила 13%, а зі стажем менше одного року – 14% [6]. Значна частка працівників юридичних фірм з порівняно невеликим стажем свідчить про залучення до юридичної практики молодих спеціалістів, активне оновлення складу персоналу внаслідок потреби в нових кадрах, здатних швидко адаптуватися до сучасних непростих ринкових умов та здійснювати використання сучасних технологій юридичного бізнесу. Водночас юридичним компаніям необхідно спрямовувати належну увагу на програми професійного розвитку й мотивації персоналу задля утримання кваліфікованих працівників із уже набутим досвідом юридичної роботи.

До найпоширеніших форм ціноутворення на юридичні послуги, які використовувалися юридичними компаніями у 2025 році, відносилися: погодинно ставки – 44%, фінансовий гонорар – 18%, абонентне обслуговування – 14%, CAPS – 11%, гонорар успіху – 7%, інші форми ціноутворення – 6% [8].

В умовах динамічних і часто непередбачуваних змін на ринку юридичних послуг управління діяльністю юридичного бізнесу повинно бути зорієнтоване не лише на реагування на зміни у зовнішньому середовищі, а й на забезпечення формування конкурентних переваг та стабільності отримання високих фінансових результатів. При

цьому до основних інноваційно-організаційних напрямів удосконалення менеджменту юридичного бізнесу слід віднести:

- упровадження інноваційних методів управління персоналом. Слід зауважити, що у діяльності юридичних компаній все більша увага приділяється формуванню високо-професійних кадрів та впровадженню дієвих систем їх мотивації, адже саме це дозволяє забезпечувати ефективну роботу фірми в умовах постійних змін, уникати грубих помилок у юридичній практиці, які дискредитують компанію та призводять до втрати нею високого іміджу, а також не допускати втрату ключових фахівців. Важливим при цьому є застосування сучасних програм навчання, тренінгів та інших інструментів, спрямованих на досягнення постійного професійного розвитку персоналу й зростання якості правових послуг;

- оптимізація структури управління компанією. У сучасних умовах значна кількість суб'єктів юридичного ринку впроваджують гнучкі моделі управління, що дозволяє забезпечувати високий рівень оперативності прийняття рішень, а також ефективну координацію роботи між підрозділами. Оптимальне делегування повноважень та чіткий розподіл функцій працівників, а використання інструментів проєктного менеджменту у діяльності юридичних компаній підвищує ефективність управлінських процесів, а також їх адаптивність до змін, що відбуваються на рику;

- розвиток засад діяльності на базі клієнтоорієнтованого підходу. Вітчизняними юридичними компаніями на даний час активно здійснюються заходи із впровадження інструментів аналізу потреб клієнтів, забезпечується їх персоналізоване обслуговування, використовуються сучасні формати взаємодії з клієнтами шляхом використання цифрових каналів зв'язку. Такі заходи сприяють зміцненню репутації компанії, підвищенню рівня сервісу, довіри клієнтів та формуванню із ними довготривалих партнерських відносин;

- забезпечення активного впровадження цифрових технологій у професійну діяльність суб'єктів юридичного бізнесу (CRM-системи, автоматизація документообігу, електронні системи аналітики та комунікацій та інші інструменти), що дає змогу значно знизити витрати часу, підвищити оперативність прийняття рішень і прозорість управління, покращити якість обслуговування клієнтів юридичних фірм;

- розвиток маркетингової діяльності юридичних фірм. Застосування інструментів цифрового маркетингу, професійних платформ, соціальних мереж, брендингу дозволяє суб'єктам юридичного бізнесу досягати розширення ринку послуг шляхом залучення нових клієнтів та їх утримання. При цьому ефективна маркетингова стратегія є одним із важливих складових забезпечення конкурентних переваг юридичних компаній.

Отже, реалізація різноманітних інноваційно-організаційних аспектів удосконалення юридичного бізнесу дозволяє підвищити ефективність діяльності юридичних компаній, досягнути зростання їх конкурентоспроможності, формування високої якості правових послуг і тим самим забезпечуватиме умови для стабільного розвитку юридичного бізнесу в Україні.

Висновки. Проведене дослідження дозволило визначити основні тенденції, що характеризують активність процесів створення та діяльності структур юридичного бізнесу; виявити регіональні особливості їх функціонування; провести аналізування динаміки зміни кількості юридичних компаній за минулі періоди; відобразити у схематичній формі процес формування основних напрямів менеджменту юридичної фірми. Також було проведено дослідження структури працівників юридичного бізнесу та викладено інноваційно-організаційні аспекти удосконалення управління юридичним бізнесом, що мають ключове значення для його ефективного розвитку.

Conclusions. The research we conducted allowed us to identify the main trends that characterize the activity of the processes of creation and operation of legal business structures; identify regional features of their functioning; analyze the dynamics of changes in the number of law firms over past periods; schematically reflect the process of forming the main areas of

law firm management. The work also conducted a study of the structure of legal business employees and outlined innovative and organizational aspects of improving legal business management, which are of key importance for its effective development.

Список використаних джерел

1. Шевчук Л. М. Теоретико-правові підходи до визначення поняття «юридичний менеджмент»: стан і перспективи. *Історико-правовий часопис*. 2023. № 1. С. 72–76. Doi:10.32782/2409-4544/2023-1/9.
2. Івченко О. Ризики при укладанні договорів з контрагентами. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/234274_riziki-pri-ukladann-dogovorv-z-kontragentami (дата звернення: 23.03.2026).
3. За 9 місяців 2025-го зареєстровано більше юридичних компаній, ніж за весь 2024 рік. *YouControl.Market*. URL: <https://blog.youcontrol.market/za-9-misiatsiv-2025-gho-zaricieistrovano-bilshie-iuridichnikh-kompanii-nizh-za-vies-2024-rik/> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Шевченко Л. С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/dd964ad6-ae7f-4c70-8af7-f05decbe2073/content> (дата звернення: 25.03.2026).
5. Козятник Л. Юридичний бізнес – це не просто що посієш, те й пожнеш. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes--ce-ne-prosto-shcho-posiesh-te-y-pozhnesh.html> (дата звернення: 25.03.2026).
6. TOP-50 провідних юридичних фірм України. URL: https://top50.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/TOP-50_2025_1.pdf (дата звернення: 25.03.2026 р).
7. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2025. *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2025.html> (дата звернення: 27.03.2026).
8. Бугай Д. Кадрово-фінансові тренди. URL: https://top50.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/TOP-50_2025_1.pdf (дата звернення: 27.03.2026).
9. Лещенко О. Стандарт якості. URL: <https://top50.com.ua/standart-iakosti-2/> (дата звернення: 28.03.2026).
10. Горбенко Г. Автоматизація комплаєнсу: стратегічний інструмент сучасного юридичного бізнесу. *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/avtomatizaciya-komplaensu-strategichniy-instrument-suchasnogo-yuridichnogo-biznesu.html> (дата звернення: 28.03.2026).

References

1. Shevchuk L. M. (2023) Teoretyko-pravovi pidkhody do vyznachennya ponyattya “yurydychnyy menedzhment”: stan i perspektyvy [Theoretical and legal approaches to the definition of the concept of “legal management”: status and prospect]. *Istoryko-pravovyy chasop*, no. 1, pp. 72–76. DOI: 10.32782/2409-4544/2023-1/9
2. Ivchenko O. Ryzyky pry ukladanni dohovoriv z kontrahentamy [Risks when concluding contracts with counterparties]. Available at: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/234274_riziki-pri-ukladann-dogovorv-z-kontragentami (accessed: 23 March 2026).
3. Za 9 misyatsiv 2025-ho zareyestrovano bil'she yurydychnykh kompaniy, nizh za ves' 2024 rik [More law firms were registered in the first 9 months of 2025 than in all of 2024]. *YouControl.Market*. Available at: <https://blog.youcontrol.market/za-9-misiatsiv-2025-gho-zaricieistrovano-bilshie-iuridichnikh-kompanii-nizh-za-vies-2024-rik/> (accessed: 18 March 2026).
4. Shevchenko L. S. Innovatsiyni instrumenty yurydychnoho menedzhmentu [Innovative tools of legal management]. Available at: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/dd964ad6-ae7f-4c70-8af7-f05decbe2073/content> (accessed: 25 March 2026).
5. Kozyatnyk L. Yurydychnyy biznes – tse ne prosto shcho posiyesh, te y pozhnesh [Legal business is not just about reaping what you sow]. Available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/yuridichniy-biznes--ce-ne-prosto-shcho-posiesh-te-y-pozhnesh.html> (accessed: 25 March 2026).
6. TOP-50 providnykh yurydychnykh firm Ukrayiny [TOP-50 of the leading law firms of Ukraine]. Available at: https://top50.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/TOP-50_2025_1.pdf (accessed: 25 March 2026).
7. Lidery rynku. Reytynh yurydychnykh kompaniy – 2025 [Market Leaders. Rating of Law Firms – 2025]. *Yurydychna hazeta*. Available at: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2025.html> (accessed: 27 March 2026).
8. Buhay D. Kadrovo-finansovi trendy [Human Resources and Financial Trends]. Available at: https://top50.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/TOP-50_2025_1.pdf (accessed: 27 March 2026).
9. Leshchenko O. Standart yakosti [Quality Standard]. Available at: <https://top50.com.ua/standart-iakosti-2/> (accessed: 28 March 2026).
10. Horbenko H. Avtomatyzatsiya komplayensu: stratehichnyy instrument suchasnogo yurydychnoho biznesu [Automation of compliance: a strategic tool of modern legal business]. *Yurydychna hazeta*. Available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/avtomatizaciya-komplaensu-strategichniy-instrument-suchasnogo-yuridichnogo-biznesu.html> (accessed: 28 March 2026).