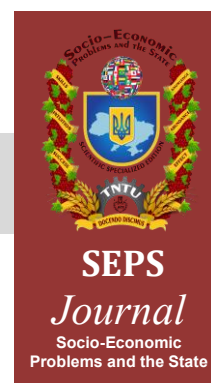




Nykytiuk, R. & Mashliy, H. Theoretical foundations of using the innovative approaches to organizing legal business management with the use of digital tools. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 92-102. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25nriodt.pdf>



ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЮРИДИЧНИМ БІЗНЕСОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ростислав НИКИТЮК

Галина МАШЛІЙ

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: nikityuk.rost@ukr.net

e-mail: mashliy_g@tntu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5338-9558>

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5989-5270>



Article history:

Received: April

1st Revision: April

Accepted: May

JEL classification:

M20

O30

UDC:

330.341.1:316.422:004

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd.2025.01.092>

Анотація: У статті акцентовано увагу на необхідності активізації процесів впровадження інновацій у різних сферах функціонування юридичного бізнесу. Розглянуто існуючу класифікацію інновацій у юридичному бізнесі, а також доповнено її низкою класифікаційних критеріїв, зокрема: за сферою реалізації інновацій у діяльності юридичної фірми, за часовим періодом здійснення впливу, за отриманими результатами від впровадження, за суб'єктами створення інновацій та механізмами їх залучення, за масштабами впровадження на ринку юридичних послуг, за часткою охоплення діяльності юридичної фірми, за процедурою впровадження, за моментом одержання результатів реалізації, за етапами впровадження; за процесами виникнення інновацій.

У статті виокремлено сфери впровадження інструментів цифровізації у юридичному бізнесі. Наголошено, що вирішення проблеми забезпечення ефективного менеджменту у сфері юридичного бізнесу може бути досягнуте шляхом формування інтегрованої системи управління його функціонуванням. Акцентовано увагу на тому, що дана система покликана забезпечувати наявність взаємозв'язку між усіма бізнес-процесами юридичної фірми, сприяти зростанню рівня її конкурентоспроможності, стабільності, успішному вирішенню завдань розвитку; формувати дієвий механізм досягнення поставлених нею цілей задля задоволення збалансованих вимог, які висуваються усіма зацікавленими сторонами. У статті наведено розроблену авторами модель впровадження інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу в умовах цифровізації. Реалізація даної моделі сприятиме посиленню конкурентних переваг юридичного бізнесу, підвищить гнучкість, обґрунтованість й ефективність прийнятих управлінських рішень, сприятиме зниженню існуючих ризиків діяльності юридичних фірм в умовах невизначеності.

Ключові слова: бізнес, управління, інновації, інноваційно-організаційні підходи, цифровізація, розвиток, цифрова трансформація.



Никитюк Р., Машлій Г. Теоретичні та практичні засади використання інноваційно-організаційних підходів до управління юридичним бізнесом із застосуванням інструментів цифровізації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 92-102. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25nriodt.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Перехід на інноваційні засади управління юридичним бізнесом в нашій країні розпочався порівняно нещодавно. У сучасних умовах юридичний бізнес повинен постійно здійснювати швидку адаптацію до нових ринкових умов ринку, працюючи на випередження задля максимального задоволення потреб клієнта. Адже саме це є необхідною передумовою того, щоб юридична фірма могла не лише залишатися конкурентоспроможною, а й займати лідерські позиції на ринку.

При цьому наявність високої технологічності сучасного суспільства формує передумови для використання інноваційних підходів у галузі надання правової допомоги. Вміле застосування інноваційних інструментів, зокрема, цифрових, сприяє забезпеченню ефективного функціонування юридичного бізнесу, зростанню його суспільної корисності та результативності роботи.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що вченими розглядаються різноманітні аспекти інноваційних процесів, що характерні для юридичного бізнесу в сучасних умовах, а також значна увага приділена використанню цифрових інструментів управління ним. Зокрема, у публікації Шевченко Л. С. [1] розглянуто інноваційні інструменти юридичного менеджменту. Даним науковцем розмежовані поняття менеджменту юридичної практики (юридичної фірми) і юридичного менеджменту, наголошено на необхідності розроблення та особливостях застосування спеціальних правових стратегій, а також різноманітних юридичних процедур та інструментів. Дослідники Шатілова О. В. та Шишук Н. О. [2] акцентують увагу на цифрових інструментах інноваційних змін, які можуть бути використані для забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації.

Дослідження Ракитянської К. К. [3] стосуються аналізу впливу, який чинять інформаційні технології на сучасний стан, а також перспектив подальшого розвитку підприємств юридичного бізнесу. Науковець Варава І. [4] розглядає інноваційні процеси, що здійснюються на теренах правничої діяльності, висвітлює шляхи трансформації діяльності фахівців-юристів до новітніх життєвих реалій, які відзначаються надзвичайно швидким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту. У дослідженні вітчизняних науковців Марченко О. С. та Ярмач О. В. [5] розкрито сутність та особливості юридичного консалтингу, а також висвітлено різноманітні аспекти надання юридичних послуг.

3. Постановка завдання.

Незважаючи на наявність наукових публікацій, що стосуються особливостей функціонування юридичного бізнесу та засад його менеджменту, важливим є акцентування уваги на узагальненні інформації щодо основних напрямів впровадження цифрових інструментів у юридичному бізнесі, здійсненні на основі використання різноманітних критеріїв детальної класифікації інновацій, що впроваджуються у даній сфері ринку, а також розробленні інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу в умовах цифровізації. При цьому необхідним є забезпечення ефективного взаємозв'язку між усіма бізнес-процесами юридичної фірми, що сприятиме підвищенню рівня її конкурентоспроможності, досягненню стабільного розвитку, задоволенню потреб конкретних споживачів юридичних послуг та суспільства загалом.

Мета даного дослідження полягає у визначенні теоретико-практичних засад використання інноваційно-організаційних підходів до управління юридичним бізнесом.

Також дослідження спрямоване на аналізування напрямів активного впровадження інструментів цифровізації в юридичному бізнесі, що сприятиме формуванню найбільш ефективних рішень, що стосуються розвитку юридичних фірм в умовах динамічних змін та нестабільності середовища.

Для досягнення поставленої мети дослідження у даній статті було поставлено й вирішено наступні завдання:

- розглянути існуючу класифікацію інновацій у юридичному бізнесі та доповнити її новими класифікаційними критеріями;
- деталізувати сфери впровадження інструментів цифровізації у юридичному бізнесі;
- обґрунтувати необхідність використання інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу та розробити модель її впровадження.

4. Виклад основного матеріалу.

Протягом останніх років в роботі юридичного бізнесу спостерігається широке впровадження інновацій, що стосуються різноманітних сфер його функціонування. Зокрема, це пов'язане із активним процесом інтеграції цифрових технологій практично майже в усі сфери суспільства, що здатне сприяти прискоренню досягнення як економічних, так і соціальних цілей, забезпеченню ефективного та якісного руху вперед. На основі цього можна прийти до висновку щодо встановлення пріоритету цифрової трансформації як інструменту прискорення розвитку [6]. Зауважимо, що це, зокрема, у значній мірі стосується і юридичного бізнесу.

Класифікація інновацій у юридичному бізнесі, запропонована Шевченко Л. С., наведена на рис. 1. При цьому науковцем було виділено такі їх види: юридичні, технологічні, маркетингові, економічні й управлінські інновації. Вище згадана науковець зауважує, що між окремими видами інновацій у юридичному бізнесі існує тісний взаємозв'язок. Наприклад, технологічні інновації зумовлюють необхідність відповідних організаційних нововведень, а ті, у свою чергу, вимагають внесення змін до економічного механізму діяльності юридичних фірм й відповідного закріплення у певних нормативно-законодавчих актах [6]. Вважаємо, що вище наведена класифікація інновацій може бути віднесена до критерію сфери їх реалізації у діяльності юридичної фірми. Також пропонуємо існуючу класифікацію інновацій у юридичному бізнесі доповнити і деякими іншими класифікаційними критеріями. згідно з якими доцільно додатково виокремити наступні види інновацій:

- а) за часовим періодом здійснення впливу: довготривалі, середньотривалі, короткотривалі;
- б) за отриманими результатами від впровадження – високоефективні, малоефективні, неефективні;
- в) за суб'єктами створення інновацій та механізмом їх залучення – власні, запозичені, залучені на комерційній основі (придбані);
- г) за масштабами впровадження на ринку юридичних послуг – світові (міжнаціональні), національні, регіональні, корпоративні;
- д) за часткою охоплення діяльності юридичної фірми – часткові, комплексні, загальні;
- е) за процедурою впровадження – обов'язкові, добровільні;
- є) за моментом одержання результатів реалізації інновацій – діючі (існує віддача на даний час) та перспективні;
- ж) за етапами впровадження інновацій – очікувані, частково впроваджені, повністю впроваджені;
- з) за процесами виникнення – планові, спонтанні.

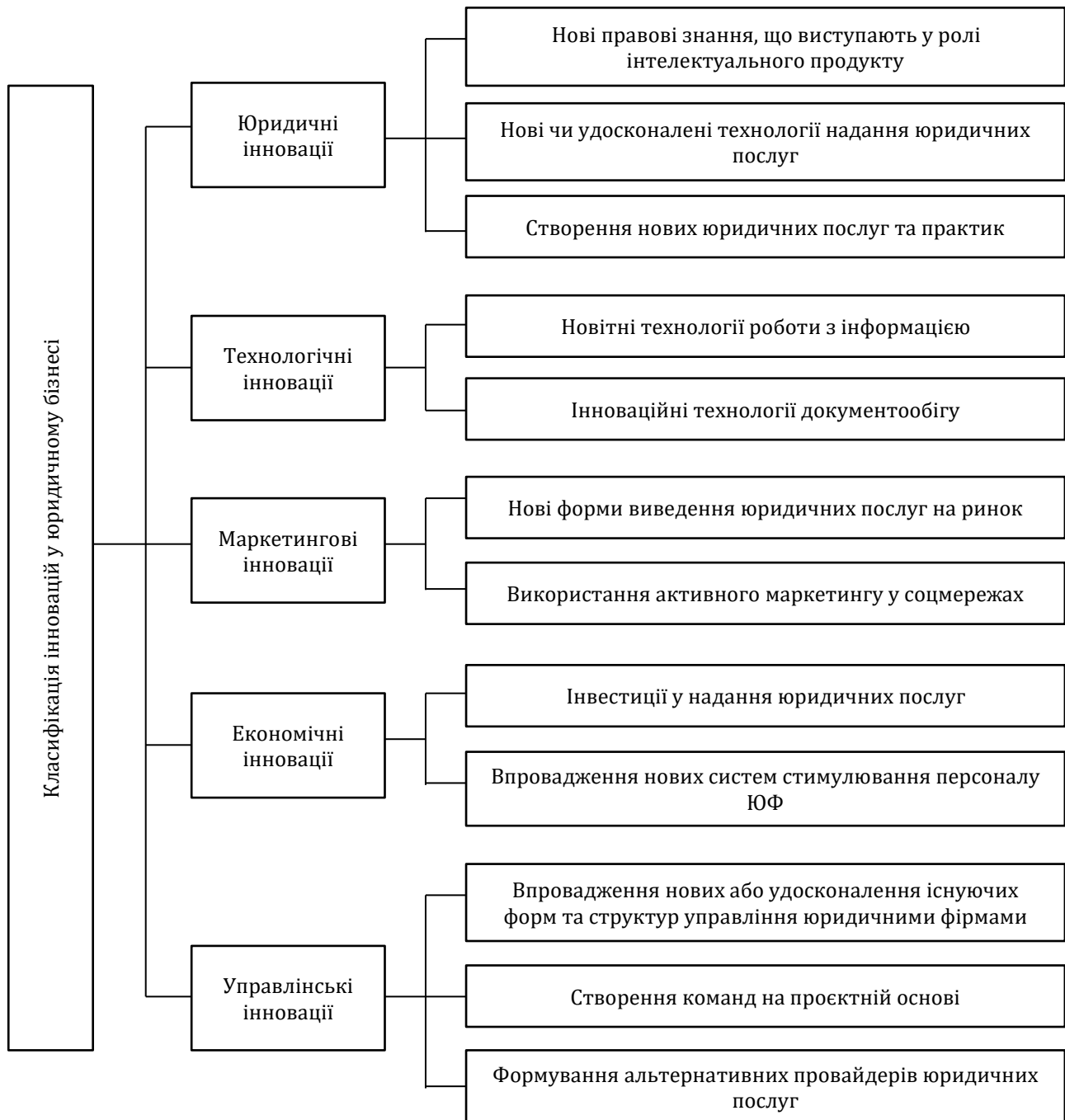


Рис. 1. Класифікація інновацій у юридичному бізнесі

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [7]

Запропоновані критерії класифікації інновацій у юридичному бізнесі відображені на рис. 2.

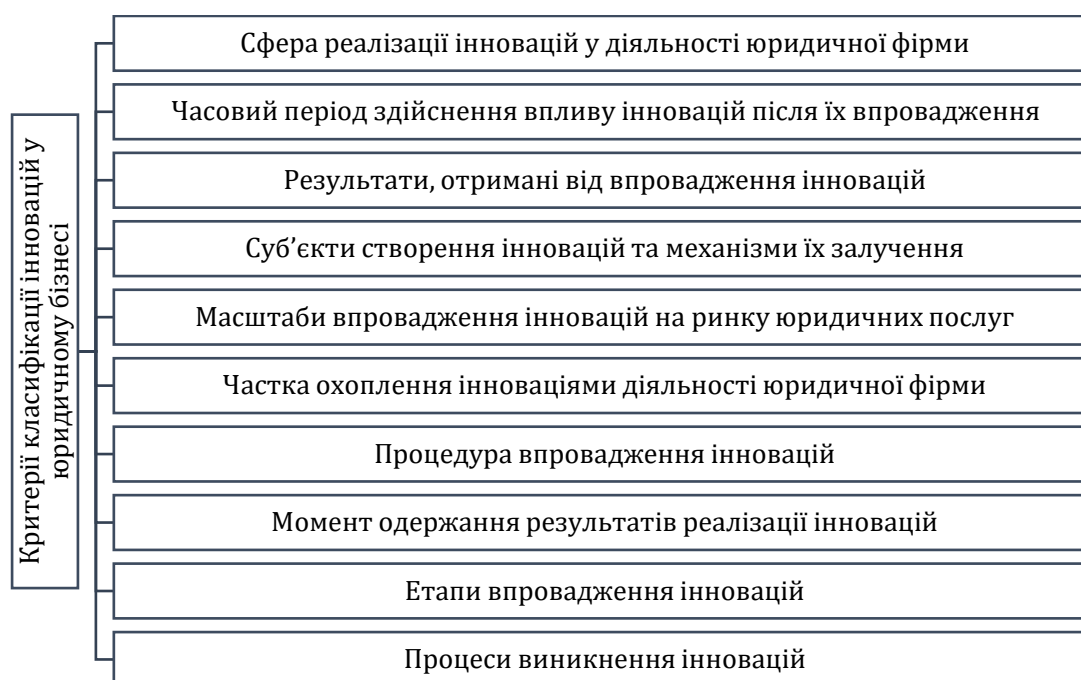


Рис. 2. Запропоновані критерії класифікації інновацій у юридичному бізнесі

Джерело: авторська розробка

Використання запропонованої класифікації інновацій із виділенням низки їх головних критеріїв дозволяє дати всебічну характеристику різних видів інновацій, що можуть бути впроваджені у сфері юридичного бізнесу.

Слід зауважити, що на сучасному етапі спостерігається розширення сектору створення, проведення тестування і впровадження у комерційну практику юридичних фірм продуктів, що базуються на широкому використанні ІТ-технологій. Цей новий напрям юриспруденції, що одержав назву Legaltech чи Lawtech, відзначається такими основними характеристиками:

- максимально можливе переведення документообігу в електронну форму;
- забезпечення захисту баз даних та документів листування від незаконного вторгнення, псування та втрати файлів, вкидання фейкових документів;
- отримання клієнтами цілодобово в режимі віддаленого доступу можливості контактувати зі своїми юристами, здійснювати замовлення й отримання необхідних послуг, проведення їх оплати у формі електронних платежів, а також створення інтернет-порталів надання юридичних послуг;
- забезпечення підтримання електронної взаємодії із адміністративними органами, судовими установами, органами управління тощо, що можливо завдяки впровадженню ними електронних систем, які забезпечують надання різноманітних послуг та налагодження взаємодії із суспільством;
- впровадження у юридичну практику спеціалізованих юридичних пошукових роботів і чат-ботів;
- створення ІТ-інтеграторів, що забезпечують зведення юридичних ІТ-стартапів, споживачів нових програмних продуктів, інвесторів, забезпечення створення і забезпечення успішного функціонування відкритих ІТ-майданчиків;
- активне застосування програмних методів проведення аналізування електронних файлів юридичних документів - predictive coding, що забезпечить належну участь у процедурі розкриття інформації, необхідної для цілей судового представництва, захисту інтересів клієнтів юридичних фірм в адміністративних та інших контролюючих органах, де виникає необхідність обробки значної кількості

електронних документів. На даний час на ринку юридичних послуг активно відбуваються процеси віртуалізації бізнесу, реалізуються нові програмні розробки й IT-методи надання юридичних послуг [8].

Як зазначає дослідник Владислава Рикова, одним з напрямів активного впровадження інструментів цифровізації в юридичному бізнесі є сфера маркетингу, що відкриває широкі можливості для:

- 1) підвищення впізнаваності брендів, успішного просування послуг юридичних фірм; здійснення широкого залучення клієнтів;
- 2) підвищення точності аналізування цільової аудиторії;
- 3) зростання ефективності маркетингових стратегій завдяки автоматизації процесів [9].

Розвиток цифрових технологій дає змогу застосовувати персоналізований підхід до клієнтів підприємств юридичного бізнесу. Зокрема, до ключових трендів юридичного маркетингу при цьому можна віднести:

- 1) аналіз великих даних (Big Data) та аналітику, які слугують у якості нових інструментів юридичного маркетингу;
- 2) застосування штучного інтелекту;
- 3) персоналізований таргетинг [9].

Використання Big Data дозволяє внести кардинальні зміни у процес розроблення та впровадження маркетингових стратегій, адже це дозволяє юридичним компаніям збирати й аналізувати величезні обсяги даних, що стосуються обслуговування запитів їх клієнтів. Big Data у сфері маркетингу в юридичному бізнесі застосовуються для:

- а) прогнозування поведінки клієнтів завдяки дослідженню їх звернень, аналізу клієнтських запитів, судових рішень, та створення більш точних пропозицій;
- б) оптимізації маркетингових стратегій, що стає можливим завдяки виявленню найефективніших рекламних каналів, контентних стратегій, ключових слів;
- в) оцінювання юридичних ризиків завдяки аналізу даних, що допомагає юридичним компаніям приймати зважені рішення та досягати мінімізації цих ризиків [9].

Завдяки застосуванню штучного інтелекту в юридичному маркетингу виникають нові можливості оптимізації комунікацій та автоматизації процесів аналізу даних. Ключовими напрямками використання ШІ при цьому виступають:

- 1) чат-боти, віртуальні асистенти, що функціонують завдяки застосуванню автоматизованих систем консультування клієнтів, які використовуються на сайтах юридичних фірм, забезпечуючи високу швидкість відповідей на запитання;
- 2) аналізування правових документів. Застосування алгоритмів на основі машинного навчання дозволяє забезпечувати швидку обробку та аналізування юридичних документів, здійснювати виявлення потенційних ризиків, а також дає можливість пропонувати юридичні рішення;
- 3) розроблення персоналізованих рекомендацій, що досягається використанням систем на базі ШІ для проведення аналізування інтересів користувачів й пропонування необхідних їм юридичних послуг [9].

Персоналізований таргетинг на даний час відіграє роль ключового інструменту цифрового маркетингу, що є особливо важливим в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Завдяки йому досягається:

- висока точність при визначенні цільової аудиторії завдяки аналізування пошукових запитів, даних із соцмереж тощо;
- створення індивідуальних пропозицій існуючим та потенційним споживачам юридичних послуг, персоналізація комунікацій;
- автоматизація програмованої реклами, що адаптована під визначені потреби аудиторії [9].

Як зазначають дослідники, інновації у сфері юридичного бізнесу можуть бути

успішно впроваджені за умови поєднання багатьох складових діяльності ЮФ. До них відносять розроблення ними відповідної стратегії, прийняття ІТ-рішень, проведення ефективних маркетингових заходів, формування необхідної організаційної структури управління, забезпечення прибутковості діяльності. Усі ці заходи вимагають значних витрат часу й матеріальних витрат. Велике значення також відводиться також не лише налагодженню звичайних комерційних відносин юридичних фірм із клієнтами, а й формуванню позитивних дружніх стосунків з ними [10].

Вирішення проблеми узгодженого функціонування усіх складових системи управління юридичним бізнесом та забезпечення його розвитку може бути досягнуте шляхом формування інтегрованої системи. Враховуючи наукову позицію авторів Коленди Н. В. та Дитини О. М., викладену у [11], інтегрована система управління юридичним бізнесом може розглядатися як цілісна система менеджменту, що основана на міжнародних стандартах, що висвітлюють вимоги до систем менеджменту, і метою якої виступає досягнення поставлених цілей та оптимізація соціального, економічного й екологічного результатів діяльності. Дана система покликана забезпечувати взаємозв'язок між усіма бізнес-процесами юридичної фірми, формувати відповідний механізм досягнення поставлених нею цілей задля задоволення збалансованих вимог, що висуваються усіма зацікавленими сторонами, а також сприяти підвищенню її конкурентоспроможності, стабільності й реалізації завдань розвитку.

Запропонована модель впровадження інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу в умовах цифровізації наведена на рис. 3.



Рис. 3. Модель впровадження інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу в умовах цифровізації

Джерело: авторська розробка

Реалізація вище наведеної моделі впровадження інтегрованої системи управління інноваційним розвитком юридичного бізнесу в умовах цифровізації сприятиме наданню юридичним фірмам низки конкурентних переваг, забезпечуючи високий рівень гнучкості, обґрунтованості, ефективності та своєчасності прийняття ними управлінських рішень, водночас знижуючи ризики їх діяльності в умовах невизначеності.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

У сучасних умовах вміле використання інноваційно-організаційних підходів до управління юридичним бізнесом із застосуванням інструментів цифровізації є ефективним інструментом, що слугує каталізатором розвитку юридичних фірм, дозволяючи їм адаптуватися до існуючих викликів сучасності та суттєво покращити свої ринкові позиції.

У статті запропоновано доповнити існуючу класифікацію інновацій у юридичному бізнесі, використавши для цього наступні класифікаційні критерії: сфера реалізації інновацій у діяльності юридичної фірми, часовий період здійснення впливу, отримані результати від впровадження, суб'єкти створення інновацій та механізми їх залучення, масштаби впровадження інновацій на ринку юридичних послуг, частка охоплення інноваціями діяльності юридичної фірми, процедура впровадження, момент одержання результатів реалізації інновацій, етапи впровадження; процеси виникнення інновацій.

Результати проведених досліджень показали, що здійснення ефективного менеджменту юридичних фірм може бути забезпечене шляхом впровадження інтегрованої системи управління його функціонуванням, яка буде передбачати встановлення тісного взаємозв'язку між усіма бізнес-процесами юридичної фірми та забезпечуватиме посилення конкурентних переваг юридичного бізнесу, підвищить ефективність прийнятих управлінських рішень, сприятиме зниженню існуючих ризиків їх діяльності в непростих і мінливих умовах сьогодення.

Подальші дослідження можуть стосуватися виокремлення та систематизації основних чинників, що впливають на процеси управління юридичним бізнесом і забезпечення його розвитку із застосуванням інструментів цифровізації. Також у процесі подальших досліджень доцільно зосередити увагу на визначенні основних перешкод, що виникають у процесі впровадження інновацій в діяльності юридичних фірм, а також шляхів їх подолання задля забезпечення ефективного менеджменту в умовах існування різноманітних викликів.

Author details (in English)

THEORETICAL FOUNDATIONS OF USING THE INNOVATIVE APPROACHES TO ORGANIZING LEGAL BUSINESS MANAGEMENT WITH THE USE OF DIGITAL TOOLS

Rostyslav NYKYTIUK

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

Ruska St., 56, Ternopil, 46001 Ukraine

e-mail: nikityuk.rost@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5338-9558>

Halyna MASHLIY

e-mail: mashliy_g@tntu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5989-5270>

Abstract. *The article focuses on the need to intensify the processes of widespread implementation of innovations in various areas of legal business. The existing classification of innovations in legal business is considered, and it is also supplemented with a number of classification criteria, in particular: by the sphere of implementation of innovations in the activities of a law firm, by the time period of impact, by the results obtained from implementation, by the subjects of innovation creation and mechanisms for their involvement, by the scale of implementation in the legal services market, by the share of coverage of the law firm's activities, by the implementation procedure, by the*

moment of obtaining the results of implementation, by the stages of implementation; by the processes of innovation emergence.

The article identifies areas for implementing digitalization tools in the legal business. It is emphasized that the solution to the problem of ensuring effective management in the legal business can be achieved by forming an integrated system for managing its functioning. The emphasis is on the fact that this system is designed to ensure the existence of an interconnection between all business processes of a law firm, to contribute to the growth of its competitiveness, stability, successful resolution of development tasks; to form an effective mechanism for achieving its goals in order to meet the balanced requirements put forward by all stakeholders. The article presents a model developed by the authors for implementing an integrated system for managing the innovative development of legal business in the context of digitalization. The implementation of this model will help strengthen the competitive advantages of the legal business, increase the flexibility, validity and effectiveness of management decisions, and help reduce the existing risks of law firms operating in uncertain conditions.

Key words: business, management, innovation, innovative approaches, digitalization, development, digital transformation of business.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25nriodt.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Nykytiuk, R. & Mashliy, H. Theoretical foundations of using the innovative approaches to organizing legal business management with the use of digital tools. *Socio-Economic Problems and the State* (electronic journal), Vol. 32, no. 1, pp. 92-102. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25nriodt.pdf>

Використана література:

1. Шевченко Л. С. Інноваційні інструменти юридичного менеджменту. *Право та інновації*. 2018. № 1 (21). URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/315>
2. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249-255. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>
3. Ракитянська К. К. Інформаційні технології як запорука інноваційного розвитку адвокатської діяльності. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2 (15). С. 111-115. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-17](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-17)
4. Варава І. Інновації у професійній діяльності юристів: використання потужностей штучного інтелекту. *Інформація і право*. 2020. № 1(32). С. 47-54. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.1\(32\).200306](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.1(32).200306)
5. Марченко О. С., Ярмач О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці. Х. : ФОП Данилко Н.С. 2016. 238 с.
6. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 211-216.
7. Шевченко Л. С. Інноваційність юридичного бізнесу: критерії та чинники. *Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ужгород, 17-18 лютого 2017 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. У 2-х частинах. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. Ч. 2. С. 10-13.
8. Лященко А. ТОП-5 глобальних трендів в юридичному бізнесі, що вплинули на Україну. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top5-globalnih-trendiv-v-yuridichnomu-biznesi-shcho-vplinuili-na-ukrayinu.html> (дата звернення: 17.03.2025).

9. Vladyslava Rykova. Цифровізація юридичного маркетингу: як сучасні технології змінюють стратегії. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/цифровізація-юридичного-маркетингу-як-сучасні-змінюють-rykova-і3уhe> (дата звернення: 19.03.2025).
10. Що це таке інноваційний юридичний бізнес в Україні. І до чого тут ІТ-технології. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/press-release/chto-takoe-innovatsionnyu-yuridicheskiiy-biznes-v-ukraine-i-prichem-zdes-it-tehnologii> (дата звернення: 14.03.2025).
11. Коленда Н. В., Дитина О. М. Сутність інтегрованої системи менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378> (дата звернення: 22.02.2025).
12. Панасюк О. О. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf> (дата звернення: 5.02.2025).

References

1. Shevchenko, L. S. (2018). Innovatsiyni instrumenty yurydychnoho menedzhmentu. [Innovative tools of legal management]. *Pravo ta innovatsiyni*. No. 1 (21). URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/article/view/315> (accessed: 27.01.2025).
2. Shatilova, O. V., Shyshuk, N. O. (2020). Tsyfrovi instrumenty innovatsiynoho rozvytku biznes-orhanizatsiyni [Digital tools for innovative development of business organizations]. *Problemy ekonomiky*. No. 4 (46). P. 249-255. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-249-255>
3. Rakytyans'ka, K. K. (2020). Informatsiyni tekhnolohiyi yak zaporuka innovatsiynoho rozvytku advokat-s'koyi diyal'nosti [Information technologies as a guarantee of innovative development of legal activity]. *Pravo ta innovatsiyni suspil'stvo*. No. 2 (15). P. 111-115. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2\(15\)-17](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-2(15)-17)
4. Varava, I. (2020). Innovatsiyni u profesiyniy diyal'nosti yurystiv: vykorystannya potuzhnostey shtuchnoho intelektu [Innovations in the professional activities of lawyers: using the power of artificial intelligence]. *Informatsiya i pravo*. No. 1(32). P. 47-54. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.1\(32\).200306](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.1(32).200306)
5. Marchenko O. S., Yarmak O. V. (2016). Yurydychnyy konsal'tynh: sutnist' ta rol' u pravoviy ekonomitsi [Legal consulting: essence and role in legal economy]. KH. FOP Danylo N.S. 238 p.
6. Yevtushenko, N. M., Stetsenko D. I. (2024). Tsyfrova transformatsiya biznesu v umovakh viyny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital transformation of business in the context of war in Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyy prostir*. No. 191. P. 211-216.
7. Shevchenko, L. S. (2017). Innovatsiynist' yurydychnoho biznesu: kryteriyi ta chynnyky [Innovativeness of legal business: criteria and factors]. *Formuvannya ta rozvytok innovatsiynoho potentsialu ekonomiky Ukrainy: materialy dopovidey Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyni* (m. Uzhhorod, 17-18 lyutoho 2017 r.) / Za. zah. red.: M. M. Palinchak, V. P. Prykhod'ko, A. Krynski. U 2-kh chastynakh. Uzhhorod: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka». CH. 2. P. 10-13.
8. Lyashchenko, A. TOP-5 hlobal'nykh trendiv v yurydychnomu biznesi, shcho vplynuly na Ukrainu [TOP-5 global trends in the legal business that have affected Ukraine]. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top5-globalnih-trendiv-v-yuridichnomu-biznesi-shcho-vplynuli-na-ukrainu.html> (accessed: 17.03.2025).
9. Vladyslava Rykova. Tsyfrovizatsiya yurydychnoho marketynhu: yak suchasni tekhnolohiyi zminyuyut' stratehiyi [Digitalization of legal marketing: how modern technologies are changing strategies]. URL:

<https://www.linkedin.com/pulse/цифровізація-юридичного-маркетингу-як-сучасні-змінюють-рыкова-ізухе> (accessed: 19.03.2025).

10. Shcho tse take innovatsiynyy yurydychnyy biznes v Ukrayini. I do choho tut IT-tekhnologiyi. [What is innovative legal business in Ukraine? And what is the role of IT technologies in it?] URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/press-release/chto-takoe-innovatsionnyy-yuridicheskiy-biznes-v-ukraine-i-prichem-zdes-it-tehnologii> (accessed: 14.03.2025).
11. Kolenda, N. V., Dytyna, O. M. (2021). Sutnist' integrovanoyi systemy menedzhmentu pidpryyemstva Ekonomika ta suspil'stva [The essence of an integrated enterprise management system Economy and Society] *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. No. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/378> (accessed: 22.02.2025).
12. Panasyuk, O. O. Tsyfrova transformatsiya biznesu [Digital transformation of business]. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf> (accessed: 5.02.2025).



© 2025 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Puluj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

