



УДК 330.341.1:316.422:004

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ЮРИДИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: АНАЛІЗ СТАНУ, ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

**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.** Досліджено особливості стану українського юридичного бізнесу в сучасних умовах. Висвітлено роль ефективного функціонування юридичного бізнесу. Проаналізовано структуру найбільш затребуваних вітчизняних юридичних практик; розглянуто юридичні практики, що є найпоширенішими на даний час в Україні. Акцентовано увагу на нових напрямках юридичної практики, що виникли в нашій країні за роки повномасштабної воєнної агресії росії. Проведено SWOT-аналіз вітчизняного юридичного бізнесу. До його сильних сторін віднесено: наявність високої кваліфікації фахівців юридичних фірм; сформованість ними ділових контактів; позитивний досвід вирішення складних кейсів; наявність позитивної репутації й довіри до юридичних фірм з боку їх клієнтів; практика використання нових, перспективних ніш бізнесу; налагодженість співпраці з міжнародними юридичними компаніями; використання у роботі сучасних технологій. Досліджено, що слабкі сторони юридичного бізнесу в Україні включають: наявність дефіциту кадрів високої кваліфікації, високу вартість юридичних послуг, втрату частини потенційних клієнтів, високий рівень конкуренції серед невеликих юридичних фірм, недостатньо широке використання сучасних цифрових інструментів частиною юридичних фірм, слабкий рівень інтеграції у міжнародний ринок, нерівномірність розвитку юридичного ринку. Можливості юридичного бізнесу на сучасному етапі передбачають: здатність отримання фахівцями юридичного бізнесу додаткових кваліфікацій, можливість використання кращих практик західних країн, збільшення ділової активності на ринку існуючих практик, виникнення та розвиток нових юридичних практик, вихід на міжнародні ринки, подальший розвиток технологій бізнесу, можливість діяльності у напрямі захисту інтересів України й вітчизняного бізнесу за кордоном. Загрозами на шляху розвитку юридичного бізнесу в Україні на сучасному етапі виступають: загроза подальшого розгортання воєнних дій, зростання ринкової конкуренції, нестабільність законодавства, продовження відтоку кваліфікованих кадрів, занепад окремих видів існуючих практик, недостатня ефективність функціонування судової системи, погіршення фінансового стану та платіжоспроможності споживачів юридичних послуг, економічний спад у країні та можливий перехід клієнтів до зарубіжних юридичних компаній. Виокремлено основні види напрямів менеджменту юридичної фірми. Розкрито важливі управлінські проблеми, що характерні для сучасного етапу функціонування вітчизняного юридичного бізнесу, які запропоновано структурувати в такі групи: проблеми стратегічного управлінського характеру, кадрові; фінансово-економічні; проблеми, пов'язані з маркетингом, бренд-менеджментом та взаємовідносинами з клієнтами; проблеми впровадження інновацій та сучасних технологій; проблеми правового регулювання діяльності; проблеми забезпечення соціальної відповідальності юридичних фірм.

**Ключові слова:** бізнес, управління, юридичний бізнес, цифровізація, інновації, цифрова трансформація, розвиток.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05.153](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.153)

Отримано 06.10.2025

UDC 330.341.1:316.422:004

## FUNCTIONING OF LEGAL BUSINESS IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS: ANALYSIS OF THE STATE, MANAGEMENT PROBLEMS, USE OF DIGITAL TOOLS

**Rostyslav Nykytiuk**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Halyna Mashliy**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** *The article examines the features of the state of the Ukrainian legal business in modern conditions. The role of effective legal business functioning is revealed. The structure of the most popular domestic legal practices is analyzed; legal practices that are currently most widespread in Ukraine are considered; attention is focused on new areas of legal practice that have emerged in our country during the years of full-scale russian military aggression. A SWOT analysis of the domestic legal business is conducted. Its strengths include: the presence of highly qualified specialists of law firms; the formation of business contacts by them; positive experience in resolving complex cases; the presence of a positive reputation and trust in law firms from their clients; the practice of using new, promising business niches; the establishment of cooperation with international law firms; the use of modern technologies in work. It has been studied that the weaknesses of the legal business in Ukraine include: the shortage of highly qualified personnel, the high cost of legal services, the loss of some potential clients, a high level of competition among small law firms, insufficient use of modern digital tools by some law firms, a weak level of integration into the international market, uneven development of the legal market. The possibilities of the legal business at the present stage include: the ability of legal business specialists to obtain additional qualifications, the possibility of using the best practices of Western countries, increasing business activity in the market of existing practices, the emergence and development of new legal practices, entry into international markets, further development of business technologies, the possibility of activities in the direction of protecting the interests of Ukraine and domestic business abroad. The threats to the development of legal business in Ukraine at the present stage are: the threat of further deployment of military operations, increased market competition, instability of legislation, continued outflow of qualified personnel, decline of certain types of existing practices, insufficient efficiency of the functioning of the judicial system, deterioration of the financial condition and solvency of consumers of legal services, economic recession in the country and possible transfer of clients to foreign law firms. The main types of management areas of a law firm are identified. Important management problems characteristic of the current stage of functioning of the domestic legal business are revealed, which are proposed to be structured into the following groups: problems of a strategic management nature, personnel; financial and economic; problems related to marketing, brand management and customer relations; problems of introducing innovations and modern technologies; problems of legal regulation of activities; problems of ensuring social responsibility of law firms.*

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

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05.153](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.153)

Received 06.10.2025

**Постановка проблеми.** Важлива роль у забезпеченні розвитку правового суспільства, реального втілення можливостей захисту прав громадян та інтересів підприємств та організацій належить ефективному функціонуванню юридичного бізнесу. Якісна робота юридичних компаній дозволяє отримати професійні рішення різноманітних важливих правових проблем, сприяє зміцненню верховенства права, розвитку правової культури в суспільстві, підвищує довіру до юридичних інституцій, а також забезпечує стабільність та прибутковість роботи суб'єктів економіки, сприяє зниженню ризиків їх діяльності, формуванню сприятливих умов підприємництва та підвищенню рівня розвитку країни загалом. Завдяки ефективному виконанню своїх функцій юридичним бізнесом забезпечується отримання як політико-правового, так і економічного та соціального

ефектів. Враховуючи викладене, а також наявність багатьох невирішених та проблемних аспектів, пов'язаних із забезпеченням функціонування юридичного бізнесу, робимо висновок щодо необхідності подальших наукових досліджень у даній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ринку юридичних послуг у сучасних умовах привертають значну увагу значної кількості вчених і фахівців-практиків. При цьому варто відзначити науковий здобуток В. П. Захарченко [1], який у своїх дослідженнях проводить аналізування ринку юридичних послуг в умовах повномасштабної війни, розглядаючи його у якості об'єкта публічного управління. Телестакова А., Кудрявцева К. та Бахшалієв А. висвітлюють теоретико-правові аспекти ринку вітчизняного ринку юридичних послуг, наводять дослідження понятійного апарату ринку юридичних послуг та пропонують їх класифікацію, визначають чинники впливу на формування даного виду ринку, досліджують світовий досвід його регулювання тощо [2].

Гвозд'їй В. розглядає роль стратегій та дієвих управлінських рішень для забезпечення розвитку юридичного бізнесу під час війни, а також надає прогнози його повоєнної конфігурації [3]. Колісник С. досліджує виклики, з якими довелось зустрітись юридичним фірмам після повномасштабного вторгнення, і наголошує на значенні надання ними комплексного пакета послуг [4]. Романчук А. розкриває тенденції українського юридичного ринку у 2024 році та особливості здійснення стратегічного планування у роботі юридичних компаній [5]. Кузнецов О, Луук А. та Шевченко І. розкривають досвід фірм із вибудовування системного юридичного бізнесу, висвітлюють ключові практики й рішення, що допомагають розвиватись в сучасних умовах [6]. Насадюк О. досліджує процеси адаптації юридичних компаній до роботи в умовах війни, висвітлює їх кроки щодо поступового пристосування до реалій воєнного часу й зосереджені на поступовому відновленні ділової активності [7].

**Метою дослідження** є визначення умов та особливостей функціонування юридичного бізнесу в Україні на сьогодні, а саме аналізування його стану, проблем управління й використання цифрових інструментів, проведення SWOT-аналізу.

**Постановка завдання.** Досягнення поставленої мети даного наукового дослідження передбачає визначення таких наукових завдань: проаналізувати структуру найбільш затребуваних вітчизняних юридичних практик; розглянути юридичні практики, що є найпоширенішими на даний час в Україні; дослідити нові напрями юридичної практики, що виникли за роки повномасштабної воєнної агресії росії; провести SWOT-аналіз вітчизняного юридичного бізнесу; виокремити основні види напрямів менеджменту юридичної фірми; виділити та розкрити основні управлінські проблеми, що характерні для сучасного етапу функціонування вітчизняного юридичного бізнесу.

У процесі вирішення поставлених завдань використано такі наукові методи: аналіз, синтез, системний підхід, моделювання, узагальнення, порівняння.

**Виклад основного матеріалу.** Основним чинником, що найбільш відчутно на сучасному етапі впливає на стан ринку юридичних послуг, як і на життя усієї нашої країни, – це ведення повномасштабної війни. Як відзначає Юрій Петренко (керуючий партнер ADER HABER), до ключових факторів, що відіграють важливе значення також і для ринку юридичних послуг, відносяться: міграція людей і виробничих потужностей, питання безпеки, пришвидшення й поглиблення євроінтеграційних

процесів, швидкий розвиток індустрії ВПК, посилення впливу держави на економіку й соціальну сферу, а також технологічний розвиток економіки та глобалізація бізнесу через війну [8].

У цих складних умовах юридичні фірми змушені постійно адаптуватися до нових викликів та перебувати у стані пошуку нових можливостей функціонування та зростання, виявляючи при цьому високий рівень професійності, винахідливості й гнучкості. Структура найбільш затребуваних вітчизняних юридичних практик у 2023–2024 рр. наведена на рис. 1., відповідно до кого найбільш затребуваними вітчизняними юридичними практиками протягом 2023–2024 рр. виступали такі: судові практики, податкове право й податковий консалтинг, кримінальне провадження, практика White-Collar Crime (або WCC – злочинність у сфері ведення бізнесу), антикорупційна практика, практика у сфері корпоративного права, агробізнесу, земельного права, нерухомості, захисту інтересів бізнесу, обслуговування приватних клієнтів, трудового права та інші. На даний час найперспективнішими практиками у сфері юридичного бізнесу за результатами опитувань його учасників, проведеним у 2025 році, вважаються такі: судова практика (83,0%); кримінальне право (71,0%); відшкодування воєнних збитків (65,0%); інвестиційна практика (60,0%); практика у сфері земельного права та нерухомості (56,0%); корпоративне право та M&A (52,0%); захист бізнесу (52,0%); військове право (52,0%); податкове право (46,0%); міжнародний арбітраж (42,0%); банкрутство (40,0%); інфраструктура та логістика (35,0%); боргова реструктуризація (31,0%); міжнародне гуманітарне право (29,0%); право ЄС (29,0%).



**Рисунок 1.** Структура найбільш затребуваних вітчизняних юридичних практик у 2023–2024 рр., %

Джерело: [9].

Фахівці відзначають наявність зацікавленості іноземних інвесторів, що планують після завершення війни виходити на український ринок, долучаючись до реалізації проектів із відбудови, що також відкриває можливість залучення до цих процесів вітчизняного юридичного бізнесу [8].

Щорічне опитування 50 провідних юридичних фірм України, проведене у 2025 р., дозволило визначити найпоширеніші юридичні практики, які застосовуються на даний час у сфері юридичного бізнесу, що зображені на рис. 2.



Рисунок 2. Найпоширеніші юридичні практики в Україні

Джерело: [9].

Як бачимо з даних рис. 3, серед найпоширеніших юридичних практик, що даний час реалізуються в діяльності юридичних компаній, можна виділити: судову практику, кримінальне та корпоративне право, послуги із захисту бізнесу, податкове право, практику супроводу приватних клієнтів, земельного права та нерухомості, злиття та поглинання компаній (M&A), надання юридичних послуг у сфері інтелектуальної власності, банківського й фінансового права, ринку капіталу, конкурентного, військового, трудового права, банкрутства підприємств, а також міжнародного арбітражу. Нові напрями юридичної практики у 2023–2024 рр. зображено на рис. 3.



Рисунок 3. Нові напрями юридичної практики у 2023–2024 рр. [9]

Як бачимо, війна внесла визначені корективи до існуючої раніше практики діяльності юридичних фірм. Зокрема, виникли такі нові напрями. як послуги з військового права та WCC-military. Протягом 2024 року на ринку юридичних послуг важлива роль також належала здійсненню фіксації та відшкодуванню збитків, які були завдані війною, сфері захисту бізнесу, формування трудових відносин в умовах воєнного стану, використання штучного інтелекту та кібербезпеки. У структурі правових запитів також відбулися певні зміни внаслідок того, що усе частіше звернення клієнтів стосувалися питань захисту публічної служби, представництва у справах із фігуруванням віртуальних активів, санкційних механізмів, супроводу неприбуткових організацій та інших [8].

Усе це зумовлює необхідність глибокої спеціалізації фахівців юридичного бізнесу та проведення ними системної роботи у межах згаданих практик, забезпечення сталої ринкової присутності юридичних фірм у даних сферах.

За даними дослідження юридичних компаній, проведеного у 2025 році, до ТОП-5 фірм, які найбільше вплинули на розвиток ринку, відносяться: Asters, AVELLUM, INTEGRITES, MORIS, Sayenko Kharenko [8].

У результаті проведених досліджень проведено SWOT-аналіз вітчизняного юридичного бізнесу (табл. 1), у ході якого визначено його сильні сторони й ураховані слабкості діяльності, проаналізовано можливості й зовнішні загрози, що впливають на його функціонування. Дане дослідження створює передумови встановлення перспективних напрямів розвитку юридичних фірм та здійснення розроблення ними ефективної стратегії.

**Таблиця 1.** SWOT-аналіз юридичного бізнесу в Україні на сучасному етапі (сформовано авторами)

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Наявність високої кваліфікації фахівців юридичного бізнесу. 2. Сформованість ділових контактів зі споживачами послуг та державними структурами. 3. Позитивний досвід вирішення складних кейсів. 4. Наявність позитивної репутації й довіри до ЮФ з боку їх клієнтів. 5. Використання нових, перспективних ніш бізнесу. 6. Налагодженість співпраці з міжнародними юридичними компаніями. 7. Використання у роботі сучасних технологій (LegalTech, CRM та ін.)	1. Дефіцит кадрів (через воєнні дії, міграцію). 2. Висока вартість юридичних послуг. 3. Втрата потенційних клієнтів (частини малого й середнього бізнесу) через недостатність їх фінансових можливостей для захисту своїх інтересів. 4. Високий рівень конкуренції серед невеликих юридичних фірм. 5. Недостатньо широке використання сучасних цифрових інструментів частиною юридичних фірм. 6. Слабкий рівень інтеграції у міжнародний ринок. 7. Нерівномірність розвитку юридичного ринку у територіальному розрізі та за масштабами діяльності фірм
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Отримання фахівцями юридичного бізнесу додаткових кваліфікацій. 2. Використання кращих практик західних країн. 3. Зростання активності на ринку спектра існуючих практик. 4. Виникнення та розвиток нових юридичних практик. 5. Вихід на міжнародні ринки юридичних послуг. 6. Подальший розвиток технологій бізнесу на базі використання ШІ та інших інструментів. 7. Можливість брати участь у міжнародних арбітражах і заходах щодо захисту інтересів України й вітчизняного бізнесу за кордоном	1. Подальше розгортання воєнних дій. 2. Зростання ринкової конкуренції. 3. Нестабільність законодавства. 4. Подальший відтік кваліфікованих кадрів. 5. Занепад окремих видів існуючих практик. 6. Недостатня ефективність функціонування судової системи. 7. Погіршення фінансового стану та платіжоспроможності споживачів юридичних послуг. 8. Економічний спад у країні. 9. Можливий перехід клієнтів до зарубіжних юридичних компаній

Зокрема, до ключових сильних сторін юридичного бізнесу в Україні на сучасному етапі можна віднести високу кваліфікацію фахівців юридичного бізнесу, які відзначаються умінням здійснювати свою діяльність в умовах криз, високого рівня невизначеності, добре ознайомлені з міжнародними стандартами. Частина з них володіє досвідом роботи з

іноземними клієнтами та має високий потенціал до професійного розвитку. Українські юристи часто розглядаються зарубіжними юрфірмами як партнери, вони залучаються до різноманітних проєктів у процесі налагодження взаємно ефективної співпраці, так як вони володіють значним досвідом роботи у складних умовах сьогодення та здатні швидко реагувати на існуючі виклики і зміни законодавчого поля. Завдяки цьому вони здебільшого здобули добру репутацію й довіру з боку їх клієнтів. На сьогодні вітчизняні юридичні компанії опановують нові й перспективні ніші, виникнення яких зумовлене наслідками ведення війни, а також наявністю попиту на захист бізнесу й інвестицій. Сильною стороною юридичного бізнесу є високий рівень діджиталізації (активне використання LegalTech, ефективних цифрових юридичних сервісів, упровадження автоматизації документообігу), що дає можливість забезпечити зниження витрат, а також високу доступність, швидкість отримання необхідної юридичної інформації та послуг. Цифрова трансформація вносить значні зміни до функціонування юридичних фірм, вимагаючи від них здатності активно освоювати сучасні цифрові технології та надаючи їм при цьому суттєві ринкові переваги.

Згідно з проведеними дослідженнями, слабкі сторони юридичного бізнесу в Україні включають: наявність дефіциту кадрів високої кваліфікації, високу вартість юридичних послуг, втрату потенційних клієнтів (частини малого й середнього бізнесу) через недостатність їх фінансових можливостей для захисту своїх інтересів, високий рівень конкуренції серед невеликих юридичних фірм, недостатньо широке використання сучасних цифрових інструментів частиною юридичних фірм, слабкий рівень інтеграції у міжнародний ринок, нерівномірність розвитку юридичного ринку.

До можливостей юридичного бізнесу на сучасному етапі можна віднести: отримання фахівцями юридичного бізнесу додаткових кваліфікацій, можливість використання кращих юридичних практик західних країн, збільшення активності на ринку спектру існуючих практик, виникнення та розвиток нових юридичних практик, вихід на міжнародні ринки юридичних послуг, подальший розвиток технологій бізнесу на базі використання ШІ та інших інструментів, можливість брати участь у міжнародних арбітражах і заходах щодо захисту інтересів України й вітчизняного бізнесу за кордоном.

Загрозами на шляху розвитку юридичного бізнесу в Україні на сучасному етапі виступають: подальше розгортання воєнних дій, зростання ринкової конкуренції, нестабільність законодавства, продовження відтоку кваліфікованих кадрів, занепад окремих видів існуючих практик, недостатня ефективність функціонування судової системи, погіршення фінансового стану та платіжоспроможності споживачів юридичних послуг, економічний спад у країні та можливий перехід клієнтів до зарубіжних юридичних компаній. Слід враховувати, що успіх діяльності юридичного бізнесу може бути досягнутий лише за умови впровадження ефективної системи управління.

Основні управлінські проблеми, що характерні для сучасного етапу функціонування вітчизняного юридичного бізнесу, доцільно структурувати у такі групи:

1) проблеми, що носять стратегічний управлінський характер. Значна кількість юридичних компаній працюють в умовах відсутності чіткої стратегії їх розвитку, при цьому не використовують інструментів стратегічного планування, а це значно ускладнює можливості їх успішної конкуренції на ринку;

2) кадрові проблеми, зумовлені низкою важливих чинників. Окрім впливу війни на кадровий потенціал юридичного бізнесу, його діяльність відзначається дефіцитом кваліфікованого персоналу та суттєвою плінністю кадрів внаслідок того, що молоді фахівці часто переходять на роботу в міжнародні компанії, де значно вищий рівень оплати праці, наймаються до штату корпорацій, при цьому виконуючи виключно їх завдання (тобто переходять в інхаус) чи відкривають власну юридичну практику. На даний час на ринку юридичних послуг спостерігається нестача кваліфікованих працівників у вузьких галузях права, таких, як військове, міжнародне та ін.

Слід враховувати, що успіх функціонування на ринку мають ті юридичні фірми, що змогли сформувати міцну й мотивовану команду, здатну працювати з високою віддачею. Необхідно також зауважити, що здебільшого партнери, які здійснюють управління юридичними фірмами, є юристами, і при цьому вони не завжди володіють достатніми управлінськими компетенціями у сфері менеджмент-освіти;

3) фінансово-економічні проблеми. Їх існування зумовлене залежністю від загальної економічної ситуації у нашій країні, спадом низки галузей в умовах війни, зниженням на сучасному етапі попиту на окремі види юридичних послуг (нерухомість, будівництво, сімейне право; банківське право, інтелектуальна власність, держзакупівлі, бюджет, приватизація та деякі інші). Поряд з цим розвиваються нові практики [1];

4) проблеми, пов'язані із маркетингом, бренд-менеджментом та взаємовідносинами із клієнтами. На юридичному ринку спостерігається високий рівень конкуренції за корпоративних клієнтів, між окремими фірмами ведуться цінові війни. Далеко не усі юридичні фірми приділяють належну увагу розробленню бренду, що зумовлює низький рівень їх упізнаваності. Також слід зауважити недостатнє використання менеджерами цих компаній CRM-систем та сучасних інструментів просування, таких як контент-маркетинг, соціальні мережі, digital та ін.;

5) проблеми впровадження інновацій та сучасних технологій, включаючи завдання кібербезпеки й захисту персональних даних. На жаль, не усі вітчизняні юридичні фірми (особливо невеликі) здатні на сучасному етапі забезпечити швидке впровадження нових технологій (зокрема, використання нового програмного забезпечення, систем штучного інтелекту) через їх високу вартість. При цьому також виникають проблеми захисту адвокатської таємниці через відображення даних у цифрових системах, а також необхідності підвищення цифрової грамотності юристів та використання кваліфікованих фахівців із legal tech, кібербезпеки й data analysis, що є дефіцитними;

6) проблеми правового регулювання діяльності, що виявляються у частих змінах законодавчого підґрунтя в Україні; відсутності єдиних стандартів, що висуваються для електронних доказів; недосконалості законодавства в сфері застосування блокчейну, штучного інтелекту тощо;

7) проблеми забезпечення соціальної відповідальності юридичних фірм, до яких можна віднести питання їх відповідальності перед:

- партнерами й клієнтами (прозорість відносин із ними, дотримання конфіденційності й норм професійної етики, надання клієнтам доступних і якісних правових послуг);

- персоналом (забезпечення умов для належного професійного розвитку фахівців; гідна винагорода праці, справедлива система оплати праці, розроблення заходів із надання соціальних гарантій, формування оптимального балансу між трудовою діяльністю й особистим життям працівників юридичних компаній);

- суспільством (заходи із підвищення правової грамотності населення шляхом поширення спеціальних публікацій, організацію тренінгів та семінарів у галузі правової освіти; наявність довготривалих програм, зорієнтованих на вирішення суспільних потреб; виділення ресурсів на розроблення та реалізацію соціальних проєктів; надання підтримки правозахисним ініціативам; налагодження активної співпраці з неурядовими організаціями, державними установами, іншими зацікавленими особами; участь в екологічних заходах, проєктах та ін.).

Серед соціальних ініціатив, якими відзначається діяльність юридичних фірм після початку агресії РФ, можна виділити такі: збір коштів для забезпечення потреб ЗСУ; проведення волонтерської та гуманітарної роботи; про bono-допомога, яка надається благодійним і волонтерським організаціям; безкоштовні консультації для постраждалих від війни громадян. Також реалізовувалися наступні ініціативи: підтримання нашої країни в світовій юридичній спільноті; створення благодійних фондів; участь у юридичних штабах

та інші [10]. Зокрема, у рамках URE Club у 2022 році відбулося об'єднання понад 300 фахівців, що здійснювали діяльність на ринку нерухомості. При цьому був створений благодійний фонд, що розпочав реалізацію проєктів, які передбачали реконструкцію занедбаних об'єктів майна, що перебувало у комунальній власності, під житло для проживання внутрішньо переміщених осіб. Команди юристів із різних юрфірм, зокрема, компанії ADER HABER, юридично підтримують ці проєкти [11].

**Висновки.** Функціонування юридичного бізнесу в Україні на даний час здійснюється за наявності багатьох різноманітних викликів, ключовим серед яких є ведення повномасштабної війни РФ проти нашої держави. У цих складних умовах юридичні фірми змушені постійно адаптуватися до нових викликів та перебувати у стані пошуку нових можливостей функціонування та зростання, виявляючи при цьому високий рівень професійності, винахідливості й гнучкості, постійно здійснюючи пошук нових видів практик та орієнтуючись на потреби сьогодення.

Формування основних видів напрямів менеджменту юридичної фірми повинне відбуватися з урахуванням чинників впливу зовнішнього й внутрішнього середовищ. До таких напрямів відносяться, зокрема: управління персоналом, стратегічний менеджмент, управління фінансовими ресурсами, маркетинг і бренд-менеджмент, управління відносинами з клієнтами, проєктний менеджмент та управління інноваціями, а також управління соціальною відповідальністю юридичної фірми.

До переліку важливих управлінських проблем, які виявляються на сучасному етапі функціонування вітчизняного юридичного бізнесу, виділено такі групи: проблеми стратегічного управлінського характеру, кадрові; фінансово-економічні; проблеми, пов'язані з маркетингом, бренд-менеджментом та взаємовідносинами із клієнтами; проблеми впровадження інновацій та сучасних технологій; проблеми правового регулювання діяльності; проблеми забезпечення соціальної відповідальності юридичних фірм.

**Conclusions.** The functioning of the legal business in Ukraine is currently carried out in the presence of many different challenges, the key among which is the conduct of a full-scale war of the Russian Federation against our state. In these difficult conditions, law firms are forced to constantly adapt to new challenges and be in a state of searching for new opportunities for functioning and growth, while demonstrating a high level of professionalism, ingenuity, and flexibility, constantly searching for new types of practices and focusing on the needs of the present.

The formation of the main types of management areas of a law firm should take into account the factors influencing the external and internal environments. Such areas include, in particular: personnel management, strategic management, financial resources management, marketing and brand management, client relationship management, project management and innovation management, as well as management of the social responsibility of a law firm.

The following groups are distinguished from the list of important management problems that are identified at the current stage of the functioning of the domestic legal business: problems of a strategic management nature, personnel; financial and economic; problems related to marketing, brand management and customer relations; problems of introducing innovations and modern technologies; problems of legal regulation of activities; problems of ensuring the social responsibility of law firms.

#### Список використаних джерел

1. Захарченко В. П. Моніторинг ринку юридичних послуг як об'єкта публічного управління в умовах повномасштабної війни в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-103-108)
2. Телестакова А., Кудрявцева К., Бахшалієв А. С. Ринок юридичних послуг в Україні. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3–4. С. 93–104. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-93-101.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf) (дата звернення: 2.09.2025).

3. Гвозд'їй В. Універсальна функція. URL: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-23.pdf> (дата звернення: 12.09.2025).
4. Колісник С. Комплексні рішення. 50 провідних юридичних фірм України. С. 27. URL: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-27.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).
5. Романчук А. Тенденції юрринку – 2024. Які тенденції визначатимуть ландшафт українського ринку юридичних послуг. URL: <https://pravo.ua/articles/tendentsii-iurynku-2024/> (дата звернення: 12.09.2025).
6. Кузнєцов О, Луук А., Шевченко І. Нова хвиля. 50 провідних юридичних фірм України. С. 29. URL: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-29.pdf> (дата звернення: 5.09.2025).
7. Насадюк О. Адаптивні нариси. URL: <https://pravo.ua/articles/adaptyvni-narysy/> (дата звернення: 5.09.2025).
8. Лінія тренду. 50 провідних юридичних фірм України 2025. Щорічне дослідження. Видавництво «Юридична практика». URL: <https://top50.com.ua/liniia-trendu/> (дата звернення: 2.09.2025).
9. Лідери ринку. Рейтинг юридичних компаній – 2023. Юридична газета. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2023.html> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Актуальний стан ринку юридичних послуг: опитування керівників юридичних фірм. *Юридична газета*. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnykiv-yuridichnih-firm.html> (дата звернення: 2.09.2025).
11. Федотова О. Проектна технологія. 50 провідних юридичних фірм України. С. 24. URL: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-24.pdf> (дата звернення: 5.09.2025).

## References

1. Zakharchenko V. P. (2023) Monitoryng rynku yurydychnykh posluh yak ob'yekta derzhavnoho upravlinnya v umovakh povnomasshtabnoyi viyny v Ukrayini [Monitoring the legal services market as an object of public administration in the conditions of a full-scale war in Ukraine]. *Ekonomika, menedzhment ta administruvannya*, no. 4 (106), pp. 103–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-103-108](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-103-108)
2. Telestakova A., Kudryavtseva K., Bakhshaliyev A. S. (2020) Rynok yurydychnykh posluh v Ukrayini [Legal services market in Ukraine]. *Visnyk Akademiyi pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu [Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism]*, no. 3–4, pp. 93–104. Available at: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_3-4\\_2020-93-101.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-93-101.pdf) (accessed: 2.09.2025).
3. Hvozdyi V. Universal'na funktsiya [Universal function]. Available at: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-23.pdf> (accessed: 12.09.2025).
4. Kolisnyk S. Kompleksni rishennya [Complex solutions]. 50 providnykh yurydychnykh firm Ukrayiny. p. 27. Available at: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-27.pdf> (accessed: 15.09.2025).
5. Romanchuk A. Tendentsiyi na yurydychnomu rynku – 2024. Yaki tendentsiyi vyznachatymut' landshaft ukrayins'koho rynku yurydychnykh posluh. [Trends in the legal market – 2024. What trends will determine the landscape of the Ukrainian legal services market]. Available at: <https://pravo.ua/articles/tendentsii-iurynku-2024/> (accessed: 12.09.2025).
6. Kuznetsov O., Luk A., Shevchenko I. Nova khvylya. 50 providnykh yurydychnykh firm Ukrayiny [New wave. 50 leading law firms of Ukraine]. P. 29. Available at: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-29.pdf> (accessed: 5.09.2025).
7. Nasadyuk O. Adaptyvni ese. URL: <https://pravo.ua/articles/adaptyvni-narysy/> (data dostupu: 5.09.2025).
8. Liniya trendu. 50 providnykh yurydychnykh firm Ukrayiny 2025. [Trend line. 50 leading law firms of Ukraine 2025. Annual study]. *Shchorichne doslidzhennya*. Vydavnytstvo “Yurydychna praktyka”. Available at: <https://top50.com.ua/liniia-trendu/> (accessed: 2.09.2025).
9. Lidery rynku. Reytyng yurydychnykh firm – 2023 [Market leaders. Rating of law firms – 2023]. *Yurydychna hazeta*. Available at: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/lideri-rinku-reyting-yuridichnih-kompaniy--2023.html> (accessed: 10.09.2025).
10. Suchasnyy stan rynku yurydychnykh posluh: opytuvannya kerivnykiv yurydychnykh firm. [Current state of the legal services market: survey of heads of law firms]. *Yurydychna hazeta*. Available at: <https://jur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/aktualniy-stan-rinku-yuridichnih-poslug-opituvannya-kerivnykiv-yuridichnih-firm.html> (accessed: 2.09.2025).
11. Fedotova O. Proektni tekhnolohiyi. [Project technology]. 50 providnykh yurydychnykh firm Ukrayiny P. 24. Available at: <https://pravo.ua/wp-content/uploads/2023/12/ALL-TOP50-END-24.pdf> (accessed: 5.09.2025).