

УДК 347.96:346.26:347.73

DOI 10.33244/2617-4154.3(24).2026.79-87

І. В. Паризький,

доктор економічних наук, кандидат юридичних наук,
професор кафедри маркетингу, економіки, менеджменту та адміністрування,
ВНЗ «Національна академія управління»

I. V. Paryzkyi,

Doctor of Economic Sciences, PhD in Law, Professor of the Department
of Marketing, Economics, Management and Administration,
HEI "National Academy of Management"

email: I.paryzkyi@gmail.com

ORCID 0000-0001-6835-5930

ЮРИДИЧНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ФІСКАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

LEGAL CONSULTING AS A PROFESSIONAL ACTIVITY ON THE LEGAL SERVICES MARKET IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AND FISCAL TRANSFORMATIONS

Стаття присвячена теоретико-правовому та економічному аналізу юридичного консалтингу як специфічного виду професійної діяльності на сучасному ринку юридичних послуг у контексті фіскальних та євроінтеграційних трансформацій. Досліджено сутність і правову природу консалтингової діяльності, її сутнісні відмінності від судового представництва й класичної адвокатури. Наголошено на ролі юридичного консалтингу як децентралізованого інструменту превентивного правозахисту суб'єктів господарювання, забезпечення податкового комплаєнсу та захисту майнових прав платників податків в умовах масштабної кодифікаційної реформи приватного права – скасування Господарського кодексу України й переходу до єдиної цивілістичної моделі регулювання ринкових відносин. Доведено, що ліквідація застарілих радянських рудиментів двоканального регулювання відкрила шлях для прямої інтеграції європейських доктрин у сфері правового консалтингу. Проаналізовано динаміку ринку консалтингових послуг в Україні, тенденції впровадження інструментів LegalTech (цифрових платформ, автоматизованого аудиту податкових



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

© Паризький І. В., 2026

ризиків) і розвиток міжнародного комплаєнсу (GDPR, вимоги BEPS, AML / KYC стандарти фінансового моніторингу). Висвітлено питання інтеграції проблематики правового й економічного консалтингу в освітній процес установ вищої освіти через реалізацію одноосібно розробленої автором навчальної програми «Ринок юридичних послуг» у ВНЗ «Національна академія управління». Обґрунтовано міждисциплінарний характер професійної діяльності консультанта, що вимагає поєднання правових інструментів із фінансовим і фіскальним аналізом. Розкрито зміст сучасних наукових дискусій щодо доцільності державного регулювання, ліцензування чи саморегулювання консалтингової діяльності в Україні. Аргументовано авторську позицію стосовно пріоритетності ринкових механізмів конкуренції та інституту ділової репутації перед надмірною бюрократизацією ринку як запобіжника проти відкату до адміністративно-командної системи регулювання юридичного бізнесу.

Ключові слова: юридичний консалтинг, ринок юридичних послуг, податковий комплаєнс, фінансова безпека, авторський курс І. Паризького, євроінтеграція, Національна академія управління, скасування Господарського кодексу України.

The article is devoted to the theoretical, legal, and economic analysis of legal consulting as a specific type of professional activity in the modern market of legal services in the context of fiscal and European integration transformations. The essence and legal nature of consulting activity, its essential differences from forensic representation and classical advocacy, are investigated. Emphasis is placed on the role of legal consulting as a decentralized tool for preventive protection of the rights of economic entities, ensuring tax compliance, and protecting the property rights of taxpayers under the grand codification reform of private law — the repeal of the Commercial Code of Ukraine and transition to a single civil model of market relations. The author argues that the liquidation of obsolete Soviet elements of dual regulation opened the way for the direct integration of European doctrines in the field of legal consulting. The dynamics of the consulting services market in Ukraine, the development trends of LegalTech tools (digital platforms, automated tax risk assessment), and the expansion of international compliance (GDPR, BEPS requirements, AML / KYC financial monitoring standards) are analyzed. The issues of integration of legal and economic consulting topics into the educational process of higher education institutions through the implementation of the educational program "Legal Services Market", uniquely developed by the author at the HEI "National Academy of Management", are highlighted. The interdisciplinary nature of the consultant's professional activity is substantiated, requiring a tight synthesis of legal tools with financial and fiscal analysis. The content of modern scientific discussions regarding the expediency of state regulation, licensing, or self-regulation of consulting activities in Ukraine is revealed. The author's position regarding the priority of market competition mechanisms and the institution of business reputation over excessive bureaucratization and liberalization of the market as a safeguard against reverting to an administrative-command system of legal business regulation is argued.

Keywords: legal consulting, legal services market, tax compliance, financial security, I. Paryzkyi's author's course, European integration, National Academy of Management, repeal of the Commercial Code of Ukraine.

Паризький І. В. Юридичний консалтинг як професійна діяльність на ринку юридичних послуг в умовах євроінтеграції та фіскальних трансформацій

Постановка проблеми. Процес інтенсивної євроінтеграції правової системи України та реформування її фіскальних інститутів актуалізує потребу в створенні принципово нових, гнучких механізмів захисту прав суб'єктів господарювання. В умовах тоталітарного устрою жорстке державне регулювання економіки повністю нівелювало потребу в незалежній правовій експертизі. Натомість у сучасній демократичній державі, яка орієнтована на стандарти Європейського Союзу, правові послуги трансформуються в дієвий інструмент забезпечення балансу між приватними інтересами бізнесу та публічними інтересами фіскальних органів влади. У цьому контексті юридичний консалтинг виокремлюється в самостійний, високотехнологічний вид професійної діяльності, спрямований на управління ризиками, забезпечення податкового комплаєнсу та превентивний правозахист.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади функціонування ринку юридичних послуг, верховенства права та адаптації законодавства досліджували такі відомі вчені, як О. Петришин, Н. Оніщенко, С. Погребняк, В. Венгер. Специфіка комерціалізації послуг юридичного консалтингу в Україні, а також фінансово-правові та маркетингові аспекти суміжних правових інститутів (адвокатури та нотаріату) вивчалися в серії одноосібних публікацій автора (І. Паризького) [4; 5; 6]. Питання модернізації приватного права після скасування Господарського кодексу України та впровадження новітніх інструментів захисту суб'єктів господарювання розглядалися у фундаментальних наукових працях О. Кот, Д. Задихайла, В. Резнікової та О. Попова [7; 8; 9; 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність праць із загальних питань адвокатської діяльності та судочинства, за рамками комплексних міждисциплінарних досліджень залишається аналіз сутності юридичного консалтингу як децентралізованого інституту превентивної фінансової та правової безпеки на стику юриспруденції та економіки. Гострою науковою проблемою є визначення функціональної ролі консалтингу в умовах поточної масштабної кодифікаційної реформи приватного права (скасування Господарського кодексу України) та посилення фіскального контролю. Потребує деталізації та розробки нових моделей податковий комплаєнс у практичній діяльності консультанта, адаптований до викликів диджиталізації ринку послуг і нових регуляторних вимог Європейського Союзу.

Зокрема, критичного переосмислення вимагає дидактико-методичне забезпечення підготовки кадрів для цієї сфери. Наявні програми закладів вищої освіти часто не встигають за темпами фіскальних трансформацій, через що виникає потреба в емпіричній перевірці та детальному описі інноваційних освітніх моделей, які впроваджуються на базі провідних вітчизняних інституцій (зокрема, ВНЗ «Національна академія управління») та спрямовані на формування в майбутніх юридичних консультантів як твердих професійних знань (Hard Skills), так і гнучких надпредметних компетенцій (Soft Skills).

Метою статті є комплексне теоретико-правове й економічне дослідження сутності юридичного консалтингу як професійної діяльності на ринку юридичних послуг, визначення його превентивно-захисної та податково-комплаєнс функцій, аналіз сучасних ринкових тенденцій та обґрунтування методологічних засад викладання відповідних дисциплін крізь призму авторського науково-методичного доробку.

Виклад основного матеріалу**1. Правова природа та сутнісні ознаки юридичного консалтингу в сучасних умовах**

Під юридичним консалтингом (правовим консультуванням) у сучасній науковій доктрині розуміють професійну діяльність із надання інтелектуальних послуг правового характеру суб'єктам господарювання та фізичним особам, спрямовану на оптимізацію їхньої діяльності, мінімізацію правових ризиків і превентивний захист законних інтересів.

На відміну від судової адвокатури, яка працює за принципом *ex post* (ліквідація наслідків конфлікту, що вже виник у судовому чи адміністративному спорі), юридичний консалтинг функціонує в парадигмі *ex ante* (попередження порушень права та моделювання безпечного правового простору). Нормативною основою для розгортання цієї діяльності є положення глави 63 Цивільного кодексу України (далі – ЦКУ) (зокрема, ст. 901 ЦКУ щодо договору про надання послуг), а також засади свободи підприємницької діяльності та захисту права власності, закріплені в ст. 41 та ст. 42 Конституції України.

Як справедливо зазначають дослідники процесів модернізації приватного права (О. О. Кот, В. В. Резнікова), остаточно декодифікація господарського законодавства та скасування Господарського кодексу України усунули багаторічні колізії, дублювання норм і перевели правове регулювання бізнес-консалтингу в чисте поле європейського приватного права, де основою є свобода договору, диспозитивність і пропорційність регулювання [7; 9]. Ключовими ознаками юридичного консалтингу є: превентивність, комплексність (синергія права та фінансів) і диспозитивність.

Трансформація сутності консалтингу та перехід до парадигми *ex ante* вимагають кардинальної перебудови дидактичних підходів у вищій школі. У цьому контексті прикладну цінність має авторська освітня програма, яка успішно впроваджена у ВНЗ «Національна академія управління» в межах спеціалізованої навчальної дисципліни «Ринок юридичних послуг». Методична складова цієї моделі базується на наскрізному застосуванні *кейс-методу (Case Study)* та інструментів *ситуаційного моделювання*, що дає змогу студентам опановувати навички превентивного правозахисту в реальних ринкових умовах.

Типовим прикладом такого дидактичного інструментарію є розроблений автором прикладний кейс «Реструктуризація та податковий комплаєнс ІТ-компанії при релокації в межах ЄС».

Дидактична мета кейсу: формування вмінь транскордонного консалтингу, оцінювання податкових ризиків і супроводу процесів євроінтеграції бізнесу.

Сюжетна лінія та умови: українська продуктова компанія масштабує діяльність і відкриває офіс у Республіці Польща для прямої взаємодії з контрагентами з ЄС. Перед студентами ставиться комплексне завдання: оптимізувати податкову структуру, враховуючи правила визначення податкового резидентства, вимоги GDPR, ризики виникнення постійного представництва (*Permanent Establishment*), а також можливості застосування локальних пільгових режимів (зокрема, податкового стимулу *IP Box*).

Алгоритм виконання: студентські команди розподіляють ролі (внутрішні юристи, зовнішні податкові консультанти, представники органів контролю) і розробляють триетапну дорожню карту комплаєнсу, яку захищають перед умовним Радником директорів (роль викладача).

*Формування надпредметних компетенцій (Soft Skills)**Авторська модель на основі концепції «Profession – Entrepreneurship – Service»*

Модель передбачає інтегрований розвиток гнучких навичок у межах тривекторної структури юридичного бізнесу. Кожен вектор поєднує теоретичну базу та наскрізний практичний інструментарій (симуляційні кейси й тренінги).

Структура авторської моделі навчання*Деталізований опис векторів і цільових навичок*

1. Вектор «Profession» (Професія) – Переговорні вміння. Фокусується на розвитку фундаментальних професійних навичок юриста через призму Гарвардської концепції принципових переговорів. Замість класичної позиційної боротьби майбутній фахівець вчиться шукати взаємну вигоду та відокремлювати людей від проблеми.

Практичний інструмент: моделювання дебатів «Клієнт – Фіскал» (імітаційна гра, де учасники поділяються на сторони захисту платника податків та органу контролю).

Цільові Soft Skills: аргументація та переконання на основі фактів, активне слухання для виявлення прихованих інтересів, емоційний інтелект в умовах жорсткого психологічного тиску.

2. Вектор «Entrepreneurship» (Підприємництво) – Кризові комунікації. Спрямований на формування підприємницького мислення, де криза сприймається як точка зростання. Концепція «антикрихкості» (Antifragility) вчить юриста бути гнучким, швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності та капіталізувати стресові ситуації.

Практичний інструмент: сценарний стрес-тест «Податкова перевірка» (динамічний симуляційний тренінг, що відтворює реальний запуск раптової перевірки з постійною зміною ввідних даних).

Цільові Soft Skills: швидкий аналіз ризиків за умов дефіциту інформації, стресостійкість, миттєвий розподіл ролей всередині команди (Teamwork) для захисту бізнесу.

3. Вектор «Service» (Сервіс) – Клієнтський досвід. Трансформує класичну юридичну експертизу в людиноцентричний продукт (Customer Experience / CX). Юрист стає стратегічним бізнес-партнером, який будує довгострокову довіру та забезпечує комфортну взаємодію на кожному етапі співпраці.

Практичний інструмент: мапування шляху клієнта (Customer Journey Mapping / CJM) – візуалізація та аналіз усіх точок дотику з юридичною компанією від першого контакту до постсупроводу.

Цільові Soft Skills: емпатія (здатність подивитися на проблему очима клієнта), клієнтоорієнтованість, дизайн-мислення для спрощення складних процедур у зручні сервісні рішення.

Така дидактична архітектура безпосередньо спрямована на формування в студентів надпредметних компетенцій (*Soft Skills*), які класичний академічний підхід часто залишає поза увагою:

2. *Фіскальний комплаєнс і фінансова безпека як ядро консалтингової діяльності* профілю «Ірпінського юридичного часопису» зумовлює потребу в розгляді юридичного консалтингу через призму його взаємодії з публічно-правовою та податковою сферами. У сучасних умовах євроінтеграції правовий консалтинг трансформувався з пасивного складання договорів у складну систему Corporate Compliance та управління податковими ризиками підприємств [8; 10]. Юридичний консультант є основним медіатором і захисником прав приватного сектору у відносинах із органами контролю. Забезпечення фінансової безпеки бізнесу за допомогою консалтингу охоплює:

- налагодження процедур внутрішнього податкового аудиту (Tax Due Diligence);
- оцінювання транскордонних операцій на відповідність вимогам BEPS та європейським стандартам прозорості;
- управління ризиками за правилами фінансового моніторингу (AML / KYC-комплаєнс);
- превентивний захист активів від протиправного і необґрунтованого податкового тиску.

Статистичні дані за останні роки підтверджують, що понад 45 % великих і середніх підприємств України залучають зовнішній юридичний консалтинг саме для проведення санкційного та податкового комплаєнсу, що свідчить про високу затребуваність професії. Динамізація ринку відбувається також через впровадження інструментів LegalTech (автоматизований аналіз податкових ризиків, конструктори смартконтрактів), що підвищує доступність і швидкість правового захисту.

3. *Юридичний консалтинг в авторській освітній моделі*

Розвиток юридичного консалтингу як професійної діяльності вимагає якісних змін у підходах до підготовки юридичних та управлінських кадрів. Потрібно акцентувати увагу на тому, що концептуальне наповнення й дидактична модель підготовки таких фахівців в Україні базуються на одноосібно розробленій автором (І. Паризьким) навчальній програмі дисципліни «Ринок юридичних послуг». Ця програма успішно інтегрована в освітній процес ВНЗ «Національна академія управління».

Прикладна цінність і висока ефективність представленої авторської моделі підтверджуються довгостроковим емпіричним моніторингом, що здійснюється внутрішньою службою контролю якості освіти ВНЗ «Національна академія управління». Для верифікації результатів впровадження дисципліни «Ринок юридичних послуг» було проаналізовано динаміку успішності студентів, показники їхнього працевлаштування, а також проведено анонімне анкетування ключових стейкхолдерів – керівників і партнерів провідних юридичних і консалтингових компаній-роботодавців. Зведені емпіричні дані зафіксували суттєвий позитивний тренд після переходу на інтеграційну модель навчання (таблиця 1).

Паризький І. В. Юридичний консалтинг як професійна діяльність на ринку юридичних послуг в умовах євроінтеграції та фіскальних трансформацій

Таблиця 1 – Динаміка показників ефективності впровадження авторської освітньої моделі у ВНЗ «Національна академія управління»

Критерії моніторингу якості освіти	До впровадження інтеграційної моделі (базовий період)	Після впровадження авторської моделі (звітний період)
Частка студентів із високим рівнем академічної успішності за шкалою ECTS (оцінки «А» та «В»)	42 %	68 %
Середній інтегральний рівень задоволеності студентів змістом і прикладним наповненням програми (max = 5.0)	3,9	4,8
Показник успішного працевлаштування випускників за фахом упродовж перших 6 місяців після випуску	61 %	84 %
Коефіцієнт лояльності та задоволеності роботодавців якістю підготовки кадрів (<i>Employer Net Promoter Score</i>)	+15 %	+52 %

Глибокий аналіз наведених емпіричних даних свідчить, що оптимізація дидактичного процесу й орієнтація на практичний інструментарій *ex ante* дали змогу на 26 % збільшити частку студентів, які демонструють відмінні та якісні знання. Особливу науково-практичну цінність становлять результати зовнішнього оцінювання програми ринком. Зростання індексу задоволеності роботодавців з +15 до +52 % та підвищення рівня працевлаштування до 84 % чітко вказують на те, що сформовані в студентів навички податкового комплаєнсу, кризових комунікацій та управління клієнтським досвідом (CX) повністю відповідають актуальним запитам сучасних бізнес-структур.

У межах викладання цього авторського курсу особлива увага приділяється міждисциплінарним аспектам консалтингу. Студенти вивчають методику оцінювання правових і фінансових ризиків (Risk Assessment), правове регулювання та фінансування нотаріату, особливості маркетингу адвокатських послуг і структурування міжнародних комерційних угод. Попередній аналіз специфіки комерціалізації цих послуг, здійснений автором, доводить, що майбутній правник і менеджер повинен володіти не лише знаннями матеріального права, а й глибоким розумінням бізнес-процесів і податкового середовища клієнта [4; 6].

Саме такий міждисциплінарний характер підготовки, закріплений в авторській моделі, дає змогу на практиці відпрацьовувати згадані вище навички управління клієнтським досвідом (CX) і ведення кризових комунікацій, оскільки випускник НАУ починає бачити правову проблему не ізольовано, а в контексті загальної фінансової стратегії та операційної діяльності компанії.

Паризький І. В. Юридичний консалтинг як професійна діяльність на ринку юридичних послуг в умовах євроінтеграції та фіскальних трансформацій

*Дискусія**Проблеми стандартизації та саморегулювання ринку консалтингу*

На відміну від адвокатури та нотаріату діяльність у сфері юридичного консалтингу в Україні наразі позбавлена єдиного профільного законодавчого регулювання. Це викликає тривалу наукову дискусію (Д. Задихайло, О. Попов) [8; 10]. Захищаємо позицію, згідно з якою надмірна державна бюрократизація чи спроби запровадження штучного ліцензування консалтингового сектору можуть зашкодити його гнучкості та інноваційності. Оскільки юридичний консалтинг функціонує переважно в сегменті B2B, ринкові механізми конкуренції, інститут ділової репутації та жорсткі договірні умови про відповідальність є достатніми регуляторами якості. Оптимальним способом для України вбачається розвиток саморегулювальних організацій і кодексів професійної етики, гармонізованих з правилами ССВЕ (Ради адвокатських та юридичних товариств Європи).

У площині вищої школи ця дискусія трансформується у вибір між класичним «жорстким» стандартом навчання та гнучкими авторськими програмами. Моніторинг ринку й наведені вище емпіричні результати ВНЗ «Національна академія управління» доводять, що саме відмова від надмірної стандартизації на користь адаптивних моделей, які поєднують розбір живих кейсів (як-от релокація IT-бізнесу в ЄС) і розвиток *Soft Skills* (переговори за Гарвардською методикою, *Legal Design*), дає змогу системно підвищувати якість підготовки кадрів без залучення зовнішніх примусових регуляторних інструментів.

Висновки. Юридичний консалтинг на сучасному ринку юридичних послуг є самостійною, динамічною та високотехнологічною професійною діяльністю, що виконує найважливішу функцію превентивного правозахисту й забезпечення фінансово-податкової безпеки суб'єктів господарювання. В умовах євроінтеграції консалтинговий сектор продемонстрував високу адаптивність, змістивши фокус на комплаєнс і цифрові інструменти (LegalTech). Перспективи розвитку цього інституту пов'язані з еволюцією ринкового саморегулювання. Інтеграція зазначеної проблематики в навчальний процес Національної академії управління на основі одноосібно розробленої авторської програми І. Паризького забезпечує синергію науки та практики, сприяючи підготовці правників і управлінців нового покоління.

Доведена емпіричними показниками ефективність цієї моделі (зокрема, зростання рівня працевлаштування випускників до 84 % та індексу задоволеності роботодавців до +52 %) свідчить про успішне формування в студентів комплексу надпредметних компетенцій (переговорних навичок, кризових комунікацій та управління клієнтським досвідом), що повністю нівелює наявний розрив між класичною академічною теорією та реальними податковими запитами сучасного бізнес-середовища в умовах європейської інтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР ; Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Паризький І. В. Юридичний консалтинг як професійна діяльність на ринку юридичних послуг в умовах євроінтеграції та фіскальних трансформацій

2. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3341-IX ; Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI ; Про нотаріат : Закон України від 02.09.1993 № 3425-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>
3. Паризький І. В. Ринок юридичних послуг : авторська навчальна програма дисципліни. Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2024. 24 с.
4. Паризький І. Особливості маркетингу адвокатських послуг: обмеження та можливості. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 5 (1). С. 78–86. DOI : <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2020.5-1.12>
5. Паризький І. Теоретико-правові аспекти фінансового забезпечення діяльності органів нотаріату. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2020. Вип. 6 (2). С. 26–32. DOI : <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2020.6-2.5>
6. Паризький І. Специфіка комерціалізації послуг юридичного консалтингу в Україні. *Правова позиція*. 2020. № 4. С. 68–72. DOI : <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2020-4.14>
7. Кот О. О. Тенденції та перспективи реформування приватного права України в умовах євроінтеграції. *Альманах права*. 2023. Вип. 14. С. 44–49. DOI 10.33663/2524-017X-2023-14-7
8. Задихайло Д. В. Господарсько-правове забезпечення сталого розвитку національної економіки: виклики декодифікації. *Право та інновації*. 2024. № 1 (45). С. 15–23. DOI 10.37772/2518-1718-2024-1-2
9. Резнікова В. В. Системність законодавства України в умовах адаптації до *acquis communautaire* Європейського Союзу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2024. Вип. 2 (129). С. 38–45. DOI 10.17721/1728-2667.2024/129-2/5
10. Попов О. В. Фінансовий та правовий комплаєнс у діяльності суб'єктів юридичного консалтингу. *Підприємництво, господарство і право*. 2025. № 3. С. 82–89. DOI 10.32849/2663-5313/2025.3.11

Дата надходження 08.08.2026

Дата прийняття після рецензування 15.08.2026

Дата рекомендації 27.08.2026

Дата публікації 30.09.2026